

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

"MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL INSUTEC DE LA CIUDAD DE AMBATO"

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

AUTOR: **Julio César Zurita Altamirano**

DIRECTOR: **Ing. Amparito Pérez**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
BIBLIOTECA

Nº de ingreso: 005641
Precio: $80.00
canje: Donación: X Compra:
Fecha de factura:
Fecha de ingreso: 17/12/2010

Ambato-Ecuador

Octubre 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL "INSUTEC" DE LA CIUDAD DE AMBATO.

AUTOR:

Julio César Zurita Altamirano

Ing. Amparito Pérez: f._____
DIRECTORA DE LA DISERTACIÓN

Dr. Carlos Mejía: f._____
CALIFICADOR

Ing. Edisson Morales: f._____
CALIFICADOR

Ing. Jorge Núñez Grijalva: f._____
DIRECTOR ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

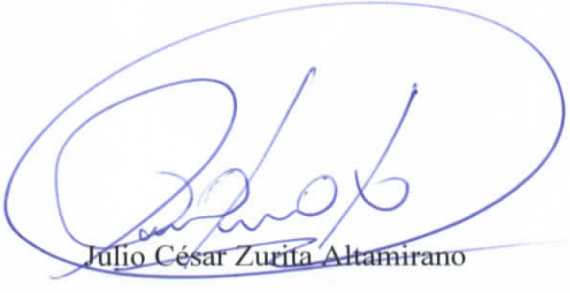
Abg. Pablo Poveda: f._____
SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Julio César Zurita Altamirano, portador de la cédula de identidad No. 180310266-2, declaro que los resultados obtenidos en la investigación MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL "INSUTEC" DE LA CIUDAD DE AMBATO, que presento como trabajo final, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se pretende del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de disertación , son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Julio César Zurita Altamirano

C.I. No. 1803102662

DEDICATORIA

El esfuerzo y sacrificio puesto en este trabajo se lo dedico principalmente a Dios por las ganas, capacidad, fuerza y primordialmente salud que me ha dado.

A mis padres por su constante lucha diaria durante toda mi vida estudiantil, ya que han sido pilar fundamental para la consecución de este trabajo investigativo.

A mis hermanos por su apoyo constante, por sus consejos, que me alentaron a culminar con este proyecto.

Y por último a mis familiares y amigos que de una u otra forma, han estado siempre pendientes de la conclusión de este Modelo de Gestión.

AGRADECIEMIENTO

A mis padres Julio César y Cecilia, ya que gracias a su sacrificio, entrega y pundonor, han logrado que este humilde servidor culmine una carrera estudiantil y tenga sueños mucho más grandes para la vida diaria y profesional.

Además de un agradecimiento especial a mi maestra, directora y amiga Ing. Amparito Pérez, que ha sido la persona que semana a semana, día a día y hora a hora, me ha sabido guiar con sus sabios y maduros consejos para realizar este proyecto de investigación, que no ha sido nada fácil, pero hemos estado en la lucha para la culminación del mismo.

A la Unidad Educativa Experimental "INSUTEC" por colaborarme con la información y datos para el desarrollo de este proyecto.

A todos mis amigos y maestros de la PUCESA, que gracias a sus conocimientos y experiencias del diario vivir han puesto su granito de arena en esta tesis.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se fundamenta en el método descriptivo y está orientada a generar procesos reflexivos y críticos con la participación de los involucrados. La primera permitirá establecer la incidencia de la falta de un Modelo de Gestión del Talento Humano del INSUTEC, la segunda ayudará a desarrollar el marco teórico de solución al problema.

Las técnicas que se utilizarán en la investigación son la encuesta y la entrevista, aplicados a los directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes que forman parte de la institución.

La información obtenida será estadísticamente y representada en cuadros, tablas y gráficos.

El análisis e interpretación de los resultados conformarán lo que se plantea en los objetivos y las variables con las conclusiones y las recomendaciones. Además los resultados de la investigación, permitirá la creación de un Departamento de Recursos Humanos, para mejorar la calidad de los servicios educativos, involucrados a todos quienes conforman la familia INSUTEC.

ABSTRACT

This research work is based on the descriptive method and is designed to generate critical reflection with the participation of those involved. The first will establish the impact of the lack of a Model of Human Talent Management INSUTEC, the second will help develop the theoretical framework of solution to the problem.

The techniques used in research are the survey and interviews, applied to principals, teachers, administrators, parents and students as part of the institution.

The information obtained will be statistically and represented in tables, charts and graphs.

The analysis and interpretation of the results will form what is involved in the objectives and the variables with the conclusions and recommendations. In addition, research results, allow the creation of a Department of Human Resources to improve the quality of educational services to all those involved make up the family INSUTEC.

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDO **Pág.**

INTRODUCCION

CAPITULO I

EL PROBLEMA..... 3

1.1. Tema..... 3

1.2. Planteamiento del Problema..... 3

1.2.1. Contextualización..... 5

Macro..... 5

Meso..... 6

Micro..... 8

1.2.2. Análisis Crítico..... 11

1.2.2.1. Diagrama de causa efecto 12

1.2.3. Prognosis..... 12

1.2.4. Formulación del Problema..... 13

1.2.5. Interrogantes de la Investigación..... 13

1.2.6. Delimitación del Problema..... 14

1.3. Justificación..... 14

1.4. Objetivos..... 16

1.4.1. Objetivo General..... 16

1.4.2. Objetivos Específicos..... 16

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Reseña Histórica de la Unidad Educativa Experimental "INSUTEC"..... 18

2.1.1. Base legal..... 22

2.1.2. Objetivo..... 22

2.1.3. Misión..... 22

2.1.4. Visión..... 23

2.1.5. Principios Educativos..... 23

2.1.6. Modelo Educativo de INSUTEC.....24

2.1.7. Servicios..... 24

2.1.8. Especialización.....25

2.1.9. Análisis FODA..... 26

2.1.10. Análisis..... 27

2.2. Antecedentes Investigativos..... 29

2.3. Fundamentación Filosófica..... 29

2.4. Categorías Fundamentales.....32

2.5. Categorías Fundamentales..... 36

2.5.1. Fundamentación Conceptual..... 38

2.5.1.1. Variable Independiente: Modelo de Gestión del Talento Humano.....

2.5.1.2. Variable Dependiente: Calidad del Servicio Educativo 39

2.6 Formulación de Hipótesis..... 83

2.7 Variables e Indicadores..... 83

2.8 Glosario de Términos..... 83

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1. Modalidad de la Investigación..... 88

3.2. Tipo de Investigación..... 89

3.3. Métodos y Técnicas de Investigación..... 89

3.3.1. Métodos de Investigación..... 89

3.3.2. Técnicas de Investigación..... 90

3.3.3. Instrumentos de Investigación..... 90

3.4. Población y Muestra..... 91

3.4.1. Población..... 91

3.4.2. Muestra..... 92

3.5. Operacionalización de las Variables..... 94

3.5.1. Variable Independiente. Modelo de Gestión del Talento Humano..... 94

3.5.2. Variable Dependiente: Calidad en el Servicio Educativo..... 96

3.6. Plan de Recolección de Información..... 97

3.7. Análisis e Interpretación de Resultados..... 98

2.5.1.1. Variable Independiente: Modelo de Gestión del Talento Humano.....

2.5.1.2. Variable Dependiente: Calidad del Servicio Educativo 39

2.6 Formulación de Hipótesis..... 83

2.7 Variables e Indicadores..... 83

2.8 Glosario de Términos..... 83

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1. Modalidad de la Investigación..... 88

3.2. Tipo de Investigación..... 89

3.3. Métodos y Técnicas de Investigación..... 89

3.3.1. Métodos de Investigación..... 89

3.3.2. Técnicas de Investigación..... 90

3.3.3. Instrumentos de Investigación..... 90

3.4. Población y Muestra..... 91

3.4.1. Población..... 91

3.4.2. Muestra..... 92

3.5. Operacionalización de las Variables..... 94

3.5.1. Variable Independiente. Modelo de Gestión del Talento Humano..... 94

3.5.2. Variable Dependiente: Calidad en el Servicio Educativo..... 96

3.6. Plan de Recolección de Información..... 97

3.7. Análisis e Interpretación de Resultados..... 98

3.8. Resumen del Trabajo de Campo..... 100

BIBLIOTECA

CAPITULO IV

PROPUESTA..... 147

4.1. Objetivos..... 147

4.1.1. Objetivo General..... 147

4.1.2. Objetivos Específicos..... 147

4.2. Análisis FODA..... 148

4.2.10. Análisis FODA..... 148

Fortalezas..... 149

Debilidades..... 149

Oportunidades..... 150

Amenazas..... 151

4.3. Modelo de Gestión del Talento Humano..... 154

4.3.1. Antecedentes de la Propuesta..... 154

4.3.2. Justificación..... 155

4.3.3. Impacto..... 156

4.3.4. Factibilidad..... 156

4.3.5. Modelo Propuesto..... 156

4.4. Conclusiones..... 209

4.5. Recomendaciones..... 210

BIBLIOGRAFIA..... 212

ANEXOS..... 213

Encuestas..... 217

TABLA DE GRÁFICOS

Nro. Figura **Pág.**

Árbol de Problemas..... 12

Variable Independiente..... 36

Variable Dependiente..... 37

Modelo de Competencias..... 55

Ejes de Gestión por Competencias..... 57

Grafico Nº 6 al Nº 46..... 100 - 144

Principales procesos de gestión del talento humano..... 159

Proceso de selección..... 169

Proceso de selección de personal..... 176

Entrevista como proceso de comunicación..... 177

Inteligencia General..... 180

Responsabilidad de la evaluación del desempeño..... 190

TABLA DE FIGURAS

Figura Nº 1 169

Figura Nº 2 171

Figura Nº 3 176

Figura Nº 4 177

Figura Nº 5 177

Figura Nº 6 180

Figura Nº 7 187

Figura Nº 8 188

Figura Nº 9 190

Figura Nº 10 198

Figura Nº 11 202

Figura Nº 12 203

Figura Nº 13 208

TABLAS

Tabla Nº 1 91

Tabla Nº 2 94

Tabla Nº 3 96

Tabla Nº 4 a Nº 44..... 100 - 144

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas en general tanto públicas como privadas, ameritan un continuo análisis y seguimiento de las variables del contexto interno y externo que impacten en la ejecución de una buena gestión administrativa, que permita elevar la calidad de servicio educativo en los establecimientos del país, en donde los recursos que conforman el quehacer empresarial juegan un papel importante, especialmente el recurso humano considerado como el capital intelectual de toda institución.

El entorno educativo actual con sus constantes cambios tiene en la Gestión del Talento Humano un pilar fundamental al combinar adecuadamente todos y cada uno de los elementos que conforman la gestión administrativa al tomar decisiones en donde se decide el futuro de las organizaciones, pues solo con una gestión de calidad se podrá alcanzar el éxito en el desempeño de la misma.

Es imperativo que el personal que conforman las instituciones ponga a disposición de la misma sus expectativas, conocimientos, vivencias y experiencias a fin de fortalecer las decisiones de la alta gerencia con lo cual se verán beneficiados todos quienes conforman la gran familia de la Unidad Educativa Experimental INSUTEC

Al ser parte de INSUTEC, se pretende aportar con un MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, que contribuya como herramienta de gestión administrativa, en la acertada toma de decisiones al contar con un recurso humano que responda a las exigencias y a los requerimientos institucionales a fin de brindar una educación de calidad a la comunidad ambateña.

Este trabajo está compuesto de los siguientes capítulos:

En el CAPÍTULO I, se fundamenta en el planteamiento del problema, es decir la identificación de las causas y los efectos que originan el tener personal desmotivado, desinteresado en ser parte de un equipo de trabajo, así como los argumentos necesarios que permitieron plantear una solución a este problema a través de la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano para INSUTEC.

En el CAPÍTULO II, se describe el Marco Teórico, como fundamento conceptual de las variables tanto dependiente como independiente, se recoge información de los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica, la fundamentación legal, concluyendo con la formulación de la hipótesis, los indicadores y el glosario de términos.

En el CAPÍTULO III, se identifica la metodología, modalidad de la investigación, así como de los instrumentos que se utilizarán en el trabajo de campo, los resultados que arrojen la investigación serán analizados, interpretados y representados gráficamente permitiendo tener una visión en conjunto de la problemática de la institución.

En el CAPÍTULO IV, se presenta la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano, que coadyuve a solucionar la problemática existente en la Unidad Educativa Experimental INSUTEC; de la misma manera se finaliza el trabajo con sus respectivas conclusiones y recomendaciones a ser consideradas por quienes están en la alta gerencia, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la institución en la cual presto mis servicios profesionales.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

"MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO para elevar la calidad del servicio educativo en la Unidad Educativa Experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato"

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Talento Humano constituye la base fundamental del desarrollo y crecimiento organizacional de una institución; es el actor esencial para el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos.

Para que el talento humano cumpla con la misión, visión, valores corporativos y objetivo institucional, requiere estar capacitado para el desempeño de sus funciones, tareas y actividades; motivado para que su trabajo sea realizado con interés, capaz de promover cambios que generen un ambiente agradable para el desarrollo y garantía de la misión institucional.

La Unidad Educativa Experimental INSUTEC no cuenta con un sistema de Gestión del Talento Humano, por lo que causa insatisfacción a los requerimientos del cliente interno y externo, ocasionando un impacto económico social perjudicial para la institución y por ende para los que la conformamos.

INSUTEC cuenta con un sistema empírico de selección de personal, tanto a nivel administrativo docente como de servicios generales, dando como resultado una disminución en el nivel de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje al no contar con docentes que cumplan con un perfil de competencias acorde con las exigencias de la educación; de igual manera se observa un desmotivado personal en el campo administrativo y de servicios generales, al no contar con programas de motivación y capacitación, acordes a las reales necesidades del instituto, repercutiendo de una manera negativa hacia los educandos que son nuestra razón de ser.

A todo esto se suma un problema en la estructura orgánica-funcional de la entidad, al no encontrarse claramente definidas las funciones del personal que componen la pirámide jerárquica del Unidad Educativa Experimental INSUTEC.

Se pretende crear una vinculación entre todos y cada uno de quienes conforman la institución a lo que denominamos "diádica" del Talento Humano en INSUTEC es de corte vertical, no obstante, no se evidencia un intercambio entre el líder y los miembros de la institución y la formación de equipos es incipiente.

Todo esto genera un ambiente de insatisfacción, afectando la productividad del personal al no desarrollar sus competencias habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes con libertad, con espontaneidad, por la desmotivación al no ser reconocidos como el capital intelectual intangible, que genere resultados positivos en el crecimiento de una buena imagen institucional.

A través de la implementación de un MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, se dará soluciones a muchos de las falencias que la institución presenta al momento, convirtiéndonos de esta manera en parte de la solución y no en parte del problema.

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro

La problemática que ha venido aquejando a la educación ecuatoriana, sobre todo en las últimas décadas, ha llevado a los funcionarios de las élites gubernativas a buscar reingenierías y reingresos de algo preexistente, etiquetadas de varias formas, pero que en el fondo y trasfondo de los asuntos han derivado en la tristemente célebre: reforma curricular, los cambios de terminologías, paradigmas, métodos y técnicas han desquiciado a los docentes quienes al vaivén de las olas pedagógicas buscan "la verdad", que para algunos es la suya y punto.

Resulta que, el eterno dilema de formar mentes, de formar ciudadanos de la patria, el futuro del mañana, entre otras frases, se las ha venido escuchando a través de los años, en todos los ámbitos; en todas las instituciones educativas y porque no en todos los idiomas.

Es necesario entonces hablar de gestión, que supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Siendo un Modelo de Gestión un esquema o marco de referencia para la Administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las instituciones y negocios, como en la administración pública.

Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial.

La Administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una institución u organización recoge, analiza, y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la sociedad.
La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del estudiante..

1.2.1.2 Meso

La educación en la provincia de Tungurahua, se encuentra representada por varias instituciones que de acuerdo a los archivos y a los registros del Ministerio de Educación y Cultura, se registran 76 colegios y escuelas fiscales, 35 particulares y 2 fiscomisionales.

El número de planteles ha tenido un crecimiento de 58 a 68, acumulando un crecimiento del 17% en 7 años; mientras que la matrícula mantuvo un ritmo de crecimiento del 2% anual, hasta casi estancarse en los últimos años.

El cuerpo docente en Tungurahua en comparación con los niveles nacionales, los profesores del nivel secundario en la provincia de Tungurahua presentan un mayor número de profesores con formación adecuada (61% con nivel superior en relación al 58% nacional); consecuentemente el porcentaje de docentes con nivel primario y secundario es menor a los totales nacionales.

En comparación con los niveles nacionales, los profesores del nivel secundario en la provincia de Tungurahua tienen un mayor nivel de instrucción (61% con nivel superior en relación al 58% nacional); el porcentaje de docentes que únicamente han alcanzado los niveles primario y secundario es menor a los totales nacionales. Los indicadores de eficiencia del sistema educativo (promoción, no promoción y deserción) no presentan grandes diferencias entre el nivel provincial y nacional.

La eficiencia del sistema de gestión y la calidad de educación en el cantón Ambato a partir de la información del INEC sobre estudiantes promovidos y desertores, calculamos su incidencia en la matricula total. El porcentaje de alumnos matriculados constituye una cantidad de 44741 equivalente al 100%, siendo los aprobados 37581 estudiantes, equivalente al 84%, mientras que los no promovidos están en un número 4404, equivalente al 9,84%, en tanto los desertores corresponde 2756, siendo este el 6,16% en el área urbana y rural de Tungurahua.

1.2.1.3 Micro

A partir del año 1863. El gobierno a través del Ministerio de Educación y Cultura, busca la oportunidad de contribuir a la formación de las juventudes, mediante la creación de instituciones privadas, convirtiéndose ésta en una oportunidad para que INSUTEC, abra las puertas y contribuya al desarrollo de la provincia y del país.

Hace 2 décadas, en 1983, nació el primer fundamento de esta institución educativa: se creó la CONESAC- Consultora de Estudios Académicos- oficina de investigación y asesoría pedagógica, que funcionaba en el edificio de los Padres Dominicos de la ciudad de Ambato.

Los fundadores, con la idea de seguir desarrollando sus actividades educativas, pero independizándose de las entidades públicas en las que habían prestado sus servicios, en el año 1984, a través de un convenio con una empresa colombiana, crearon el Centro Ecuatoriano de Capacitación Profesional CENECU, entidad privada de capacitación y perfeccionamiento en áreas técnicas, para luego convertirse en INSUTEC el 5 de septiembre de 1985 con resolución No. 1335 y a partir del 20 de febrero de 1997 con resolución No. 01235 conforma la Corporación UNIANDES, con miras a generar una educación diferente de lo tradicional, proponiendo un modelo educativo integral que va desde los cuidados pre primarios, primarios y secundarios e inclusive pre-grado y post-grado.

La Unidad Educativa Experimental INSUTEC, ha aportado para este reconocimiento, formando y educando a varias generaciones a lo largo de los 25 años

de trayectoria institucional, formando bachilleres en varias especialidades, lo que le ha permitido extenderse a otras provincias a través de extensiones en las ciudades de Quevedo, Babahoyo y Santo Domingo, conformando la Corporación UNIANDES.

Sin embargo de aquello, existen varias problemáticas de índole administrativo, especialmente en lo que respecta a la selección del recurso humano idóneo comprometido con la institución para cumplir con su misión que es la de "Ofrecer una formación y desarrollo integral por competencias de la niñez y la juventud Tungurahuense, basándose en un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias que brinde un servicio académico de calidad, sustentados en fundamentos filosóficos, axiológicos y éticos, de identidad, de espíritu científico y autocrítico, emprendimiento y creatividad, mediante procesos educativos de aprendizaje activo, dinámico, innovador, inmerso en un contexto escolar estimulador, con un cuerpo de docentes capacitados y conscientes de que educar es una obra de infinito amor, orientado hacia el desarrollo humano, en continuo accionar con la comunidad y la sociedad en su conjunto, así como fomentar el autodesarrollo institucional" lo cual se ve reflejado en la disminución de potenciales clientes.

Todas las instituciones educativas a nivel regional, tienen varias barreras mentales con respecto al uso y manejo del capital intelectual, paradigma que no les ha permitido crecer puesto que en pleno siglo XXI todavía contamos con administraciones autoritarias, anulando la participación de docentes, estudiantes, administrativos, padres de familia que son los pilares fundamentales de la educación.

La gestión de la innovación; así como las organizaciones en general, públicas y privadas, ameritan un continuo análisis y seguimiento de las variables del contexto externo que le impactan. En este sentido, cabe destacar que la gente es la que hace la innovación y de allí que su gestión y dirección juegan un rol clave. Los profesionales de las Relaciones Industriales y de Recursos Humanos, más que nunca, necesitan conocer la manera de llegar a entender y comprender la complejidad de lo que significa lo externo y su impacto. "No vine a hacer un inventario de lo que hay....vine a encontrar las cosas que no hay que viven como yo, al borde del deseo."

Rafael García Casanova.

Por tanto un factor importante dentro del proceso de innovación es la Gestión y Dirección del Talento Humano, el cual hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.

La dinámica relacional entre las dimensiones mencionadas; es un abrir y cerrar continuo de procesos desencadenantes a la innovación en las organizaciones. También implica la interacción de la organización con los organismos e instituciones que conforman el sistema nacional innovación del país, sus clientes, el estudio y la gestión de la inteligencia competitiva (mercado competitivo); los consumidores en general (innovación en marketing) y la información del ciclo de sus productos y servicios actuales (ya sea para mejorarlos o sustituirlos).

1.2.2 Análisis crítico

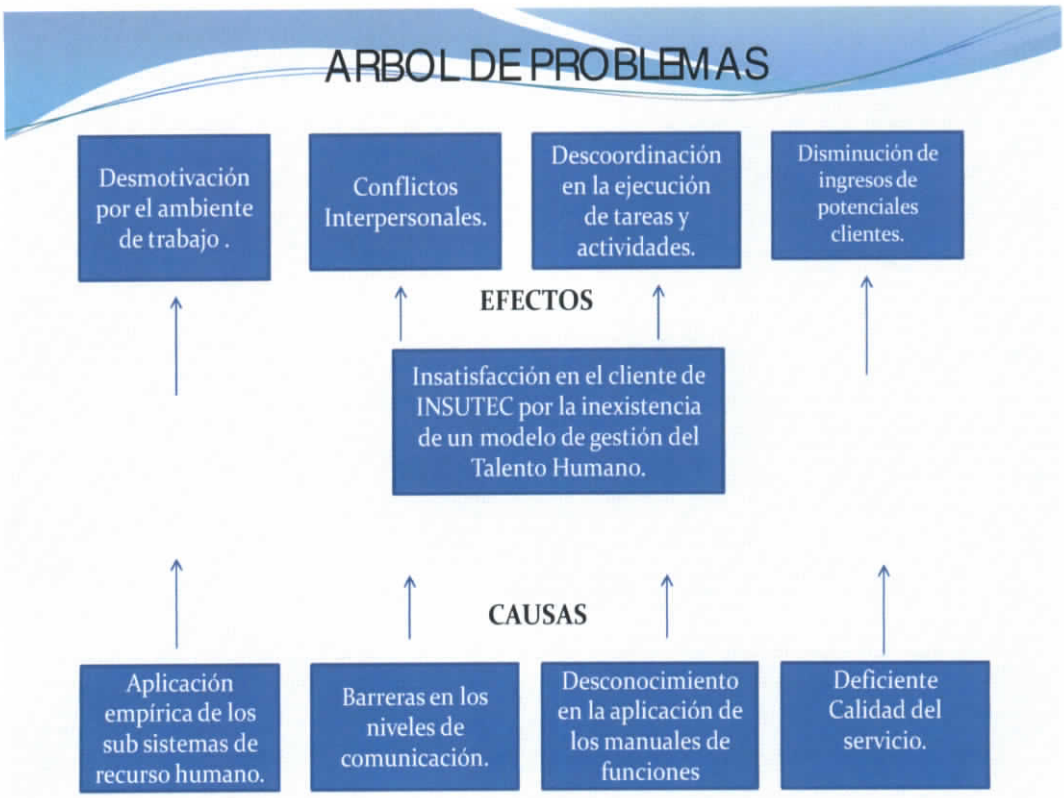
Considero que, la Unidad Educativa Experimental INSUTEC, desde su creación, ha buscado su posicionamiento y reconocimiento en el ámbito local, nacional e internacional, a través de sus aulas virtuales, llevándole a tener hasta el momento 317 bachilleres desde su creación, siendo la primera promoción en el año 96.

Alineándonos con la misión y las metas institucionales de ejercer una educación de calidad mas no de cantidad, hacer que el personal docente se sienta identificado y entregado a la institución, que exista un ambiente agradable de trabajo y compañerismo mutuo, que la alta gerencia establezca canales de comunicación claros con el empleado, son retos difíciles de alcanzar mas no imposibles de lograr, por lo que se pretende diseñar un MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, que permita identificar al recurso humano, idóneo para el puesto de trabajo en los niveles administrativos y docentes.

De igual manera las reglas y estatutos deben estar claras y precisas, saber de quién vienen las órdenes y cuál es el objetivo de las mismas, ser flexibles más no tolerantes con las actuaciones del personal, dar un trato por igual a todos los que conforman la Unidad Educativa, con miras a un programa de mejora continua permanente y optimizando el trabajo en equipo, solo así obtendremos una institución educativa fortalecida.

1.2.2.1 Diagrama de causa y efecto

Gráfico # 1



Elaborado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

1.2.3 Prognosis

De persistir el problema relacionado con el manejo y la optimización del recurso humano, muchos de los potenciales clientes, en este caso el estudiante comenzarán a elegir otros rumbos a optar por otras entidades educativas que satisfagan sus necesidades, de igual manera se podrá observar una desmotivación en el personal

docente y administrativo que desea superarse y tener mayores oportunidades en el ámbito laboral.

1.2.4 Formulación del Problema

En qué medida aportaría la implementación de un MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO en INSUTEC para mejorar la calidad del servicio?

1.2.5 Interrogantes de la Investigación

1. Es necesario la implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano en INSUTEC?

2. Se podrá mejorar el servicio en INSUTEC mediante un Modelo de Gestión de Talento Humano?

3. A que se debe la desmotivación del ambiente de trabajo en INSUTEC?

4. Por qué existen conflictos interpersonales en la institución?

5. Cuáles son las causas y los efectos de la descoordinación en la ejecución de tareas y actividades en INSUTEC?
6. A que se debe la disminución de ingreso de potenciales clientes en el plantel?

7. Cómo mejorarán las relaciones laborales en INSUTEC?

8. De qué manera mejorarán las relaciones laborales en INSUTEC?

1.2.6 Delimitación del Problema

El presente trabajo de investigación se realizará en la Unidad Educativa Experimental "INSUTEC", de la ciudad de Ambato.

Campo: Administrativo

Área: Planificación

Aspecto: Recursos Humanos

Espacial: Unidad Educativa Experimental "INSUTEC"

Temporal: Enero-Diciembre 2010

Idea a defender: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO para elevar la calidad del servicio educativo en "INSUTEC"

1.3 Justificación

Toda organización necesita de recursos económicos, materiales y humanos para desarrollar su actividad comercial, sin embargo se debe dar mayor énfasis y tratamiento especial al recurso humano, por ser el más valioso, convirtiéndose así en el capital intangible de toda institución, y en INSUTEC no es la excepción ya que necesita contar con un personal altamente calificado para aprovechar las habilidades, destrezas, conocimientos de cada uno de ellos y lograr un desempeño de calidad acordes con los procesos de cambio que exige el siglo XXI, especialmente en lo relacionado en el ámbito de la educación.

UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO que permita identificar las competencias del personal con que cuenta, hará que los resultados sean mucho más halagadores, logrando involucramiento, mejoramiento continuo y sobre todo trabajando en equipo, fortaleciendo de esta manera la gran familia formada por INSUTEC.

El talento humano constituye el pilar fundamental del desarrollo y crecimiento organizacional e institucional; es el actor esencial para el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos.

Para que el talento humano cumpla con la misión, visión, valores corporativos y objetivo institucional, requiere estar capacitado para el desempeño de sus funciones, tareas y actividades; motivado para que su trabajo sea realizado con interés, capaz de promover cambios que generen un ambiente agradable para el desarrollo y garantía de la misión institucional.

Lamentablemente en la institución no existen parámetros de control establecidos, un departamento con funciones específicas de reclutar, seleccionar, valorar y calificar el desempeño a las funciones del personal, que permitan desarrollar y fomentar el recurso humano en sus distintos ámbitos produciéndose desmotivación y desinterés en los distintos niveles administrativos y docentes, razón por la cual y siendo parte de la institución, se pretende presentar un MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO a fin de coadyuvar en primer lugar, a mejorar el estilo gerencial para el bienestar de esta noble institución; y, en segundo lugar, mejorar el nivel de satisfacción del personal docente-administrativo, que se verá reflejado en la

satisfacción de nuestro cliente interno, conformado por el personal docente y administrativo de la misma.

No se debe descartar la gran fortaleza que tiene la institución al contar con una infraestructura que brinda comodidad y satisfacción a los usuarios, con un complejo recreativo, con canchas, áreas verdes, piscina, entre otras, convirtiéndole en un atractivo en el mercado local.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO para elevar la calidad del servicio educativo de la Unidad Educativa Experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano para mejorar la calidad del servicio docente-administrativo de INSUTEC a través de la planificación estratégica.

- Fundamentar los procesos administrativos que respalden la gestión del talento humano para afianzar el trabajo docente-administrativo en la institución.

- Proponer un MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO para elevar la calidad del servicio educativo de INSUTEC.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Reseña Histórica de la Unidad Educativa Experimental "INSUTEC"

Hace dos décadas, en 1983, nació el primer fundamento de nuestra institución educativa: se creó la CONESAC -Consultora de Estudios Académicos- oficina de investigación y asesoría pedagógica, que funcionaba en el edificio de los Padres Dominicos de la ciudad de Ambato.

Los fundadores, con la idea de seguir desarrollando sus actividades educativas, pero independizándose de las entidades públicas en las que habían prestado sus servicios, en el año 1984, a través de un convenio con una empresa colombiana, crearon el Centro Ecuatoriano de Capacitación Profesional CENECU, entidad privada de capacitación y perfeccionamiento en áreas técnicas, que tuvo una total acogida en la ciudadanía ambateña y tungurahuense, iniciándose, de manera especial en las áreas computacionales.

En razón de esta positiva experiencia en el área privada del trabajo educativo autónomo y considerando las necesidades que deberían cubrirse en el ámbito estudiantil, el 5 de septiembre de 1985, se creó el Instituto Superior Tecnológico INSUTEC, con Resolución No. 1355 del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, con las carreras de Informática, Secretariado Ejecutivo Bilingüe e Inglés, con dos años de estudios para conferir los títulos de Técnicos Superiores en las

especializaciones mencionadas, las mismas que posteriormente se ampliaron hacia otras áreas.

Imagen # 1



Edificio donde funcionó la CONESAC y el CENECU; posteriormente el Instituto INSUTEC

Fuente: Archivos de la Institución

Como una ampliación de los servicios educativos, con Resolución No. 758 del 30 de octubre de 1990, el Ministerio de Educación y Cultura, resuelve autorizar el funcionamiento del primer curso de ciclo básico a partir del año lectivo 1990-1991. Junto con ello, la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua, según resolución No. 065 del 5 de octubre de 1990, autoriza el funcionamiento del jardín de Infantes y el 1er. Grado del nivel primario a partir de dicho período educativo.

PRIMER EDIFICIO DONDE FUNCIONÓ EL JARDÍN, LA ESCUELA Y COLEGIO INSUTEC

Imagen # 2



Fuente: Archivos de la Institución.

Posteriormente, el Ministerio de Educación y Cultura con resolución No. 1437 del 4 de junio de 1993, reconoce al Centro Educativo Particular INSUTEC, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, el carácter de UNIDAD EDUCATIVA, con los niveles de educación básica, educación media e instituto superior, autorizando el funcionamiento de los cursos de bachilleratos en ciencias, especializaciones Informática y sociales.

Con fecha 8 de octubre de 2002, el Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación, con resolución No. 4013, reconoce la categoría de experimental a la Unidad educativa INSUTEC, de Ambato, con los niveles pre primario, primario y

medio con los ciclos básico y diversificado. Y aprobó el Proyecto educativo "*Desarrollo Curricular bajo el sistema modular y la educación virtual*".

De la misma manera, la Dirección Nacional de Planeamiento de la Educación, con fecha 8 de julio de 2002, revisó y aprobó el Reglamento de Aplicación de la experimentación Educativa de la Unidad Educativa Experimental INSUTEC.

Imagen # 3



Fuente: Archivos de la Institución.

Edificio donde funciona actualmente la Unidad Educativa INSUTEC

Finalmente, el H. Consejo Superior de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes –UNIANDES- de Ambato, resolvió reconocer a la Unidad Educativa Experimental INSUTEC el carácter de Institución Anexa a la Universidad, con fecha 15 de octubre de 2002.

2.1.1Base Legal

La Unidad Educativa " INSUTEC ", es un plantel de Educación Básica y Media creada por el Ministerio de Educación y Cultura, según Resolución N.- 758 de octubre de 1990. Fue declarada experimental por resolución ministerial N.- 4013 del 8 de octubre del 2002.

El H. Consejo Universitario de la Universidad UNIANDES autorizó el funcionamiento como plantel anexo, según resolución N.- 008-CU del 26 de marzo de 1997.

2.1.2 Objetivo

Promover en el niño y en el joven una cultura básica y preparación especializada que les fundamente su formación para la vida.

2.1.3. Misión

Ofrecemos una formación y desarrollo Integral por competencias de la niñez y la juventud Tungurahuense brindando un servicio académico de calidad, sustentados en fundamentos filosóficos, axiológicos y éticos, de identidad, de espíritu científico y autocrítico, emprendimiento y creatividad, mediante procesos educativos de aprendizaje activo, dinámico, innovador, inmerso en un contexto escolar estimulador, con un cuerpo de docentes capacitados y conscientes de que educar es una obra de infinito amor, orientado hacia el desarrollo humano, en continuo accionar con la

comunidad y la sociedad en su conjunto, así como fomentar el autodesarrollo institucional.

2.1.4 Visión.

Seremos una institución educativa líder a nivel de la región central del país, por su calidad y competitividad, manteniendo entre sus fortalezas un cuerpo docente de alto nivel académico y una educación básica y media a la altura del mundo contemporáneo, con la incorporación de diseños curriculares que se corresponden con el modelo pedagógico integral, que conciben un vínculo permanente con la comunidad y la sociedad en general y la tendencia hacia el perfeccionamiento de armonizar la unidad dentro de diversidad de los subsistemas educacionales que conforman esta institución, para la satisfacción de las crecientes necesidades de los alumnos y las aspiraciones de los padres de familia, basados en la filosofía de la autoevaluación y el emprendimiento en todos sus procesos dialéctico-metodológicos, cuyo resultado sea un ser graduado formado íntegramente en competencias y valores morales y cívicos que demanda la sociedad, sobre la base de la eficacia de resultados y un alto nivel de compromiso social.

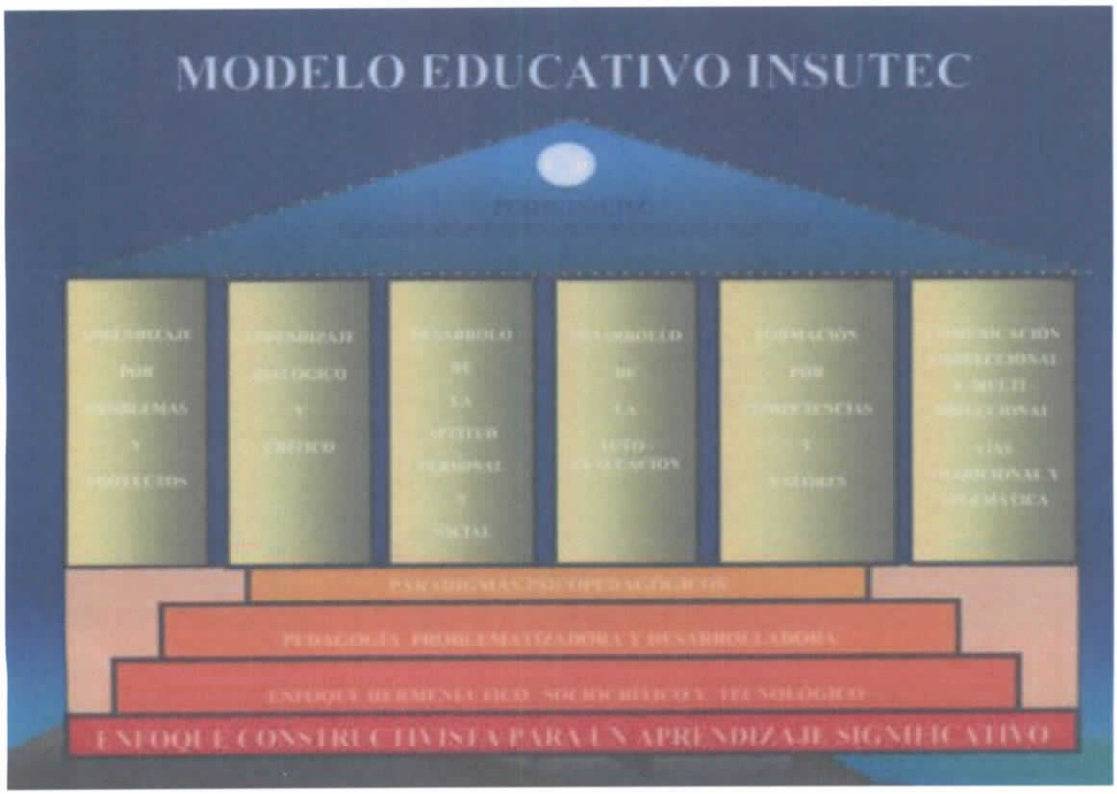
2.1.5. Principios Educativos

- Compromiso con el estudiante
- Compromiso con el talento humano
- Compromiso con el respeto de las personas
- Compromiso institucional

- Compromiso de la educación para la producción

2.1.6 Modelo Educativo de INSUTEC

Imagen # 4



2.1.7 Servicios

Transporte Escolar (Imagen # 5)



Complejo deportivo (Imagen # 6)



Piscina, sauna y turco (Imagen # 7)



Seguridad Peatonal (Imagen # 8)



Juegos Infantiles (Imagen # 9)



2.1.8 Especializaciones:

- Seminternado
- Tareas dirigidas
- Talleres aptitudinales
- Escuelas Deportivas y Recreacionales
- Sistema Modular
- Servicio Médico y Psicológico
- Vinculación con la colectividad

2.1.9. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a

la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.1.10. Análisis

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentaré desguazar el FODA para exponer sus partes fundamentales.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Sostengo que casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Digo casi porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

Parece fácil, ¿verdad?

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa? Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central del dibujo de arriba. Pasemos a explicar:

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

2.2. Antecedentes Investigativos

Se puede mencionar que hasta el momento no existe investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio y que le involucre directamente a la Unidad Educativa Experimental INSUTEC, en ninguna biblioteca de la localidad ni en el CDIC "Centro de Documentación e Información Científica", por lo que la investigación de este proyecto es propia y auténtica.

Sin embrago existe abundante información bibliográfica, que nos ofrece los diversos textos, libros, revistas, folletos y el mismo internet, relacionado con el tema Gestión del Talento Humano y sobre calidad en el servicio de centros educativos, que servirán de sustento para el desarrollo del marco teórico de la investigación propuesta.

Actualmente la Unidad Educativa Experimental INSUTEC, carece de un Modelo de Gestión apropiado para el desarrollo efectivo de sus funciones y es fundamental empezar a realizar este tipo de investigaciones que a su vez servirán para evaluar la situación en que la institución se encuentra en estos momentos y la forma en que se proyectará para dar una mejor imagen a sus clientes internos y externos.

2.3. Fundamentación Filosófica

La implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar la calidad del servicio educativo en INSUTEC, está encaminado a buscar y optimizar estrategias y mecanismos que ayuden al mejor desempeño del personal docente y

administrativo de la institución, frente al cliente-estudiante que es la prioridad y la fuente de existencia de la institución.

Existen distintos tipos de modelos y se pretende buscar el modelo que optimice y mejore la situación actual de la institución, a fin de dar cumplimiento a las exigencias y requerimientos de la triología educativa, que son: el alumno, la institución-docente y padre de familia.

Para que al final, buscando el camino correcto, a futuro se comiencen a notar cambios fructíferos y notorios, desde el personal administrativo hasta el personal docente, llevando un mensaje claro y conciso a las personas que son parte de la Unidad Educativa.

En síntesis se trata de interactuar entre el medio ambiente de la institución, cuáles son sus factores internos y externos, y adoptar las estrategias más acordes orientadas aprovechar fortalezas y las oportunidades, atacando las amenazas y debilidades para posteriormente eliminarlas.

"La competitividad de una organización depende de las capacidades de sus integrantes".

Michael Porter

Desde hace tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y en especial a la mentalidad ecuatoriana, esto ha hecho que muchas veces nos sintamos inferiores o incapaces de realizar algo por nuestros medios, lo

que debemos saber y tener conocimiento es que todo es posible y si tenemos el conocimiento básico, tenemos que saber utilizar las habilidades del saber hacer las cosas y como realizarlas, para posteriormente analizarlas, obtener un diagnóstico y juzgamiento de la problemática, el Modelo de Gestión permitirá evaluar, encontrar rutas alternativas para elegir y evaluar el criterio que resulte más favorable, se observará también la actitud de cada uno de los miembros de la institución, lo que hará que nos movilicemos y actuemos de acuerdo a las exigencias que tenemos que regirnos para ser excelentes.

"No hay nada permanente excepto el cambio"

Heráclito de Efeso, año 513 A.C.

En el proyecto se aplicará la corriente filosófica de la Dialéctica para explicar el fenómeno o hecho que tratamos en base de la realidad objetiva y conciliando de alguna manera el verdadero valor que pueden tener los aspectos materiales e idealistas. En wikipedia.com dialéctica quiere decir que es el método que investiga la naturaleza de la verdad mediante el análisis crítico de conceptos e hipótesis, y entiende como la búsqueda de la base filosófica de la ciencia, y utiliza el término como sinónimo de ciencia lógica.

En síntesis la investigación tendrá un enfoque crítico mediante el análisis y la razón, dando explicación a los temas y conocimientos a emplearse con argumentos racionales y lógicos.

2.4. Fundamentación Legal

Las leyes y reglamentos de toda institución pública o privada, tiene que estar regida al nivel de ley máxima o superior por disposición del gobierno nacional, es así que para poder ejercer o tener su funcionabilidad las instituciones educativas, fiscales o particulares tienen un parámetro a seguir para desempeñar funciones educativas, y es por esto que se ha extraído las leyes y códigos más relevantes y de interés para este proyecto investigativo del Nivel de Educación de la República del Ecuador, amparada a la nueva constitución aprobada por la Asamblea Nacional de nuestra patria.

Por lo que se pone énfasis en él:

- Proyecto de Ley de Educación General de la República del Ecuador.
- La nueva Constitución Política de la República del Ecuador.
- Código de trabajo Ecuatoriano.
- Ley de Seguridad social.
- Código Tributario
- Ley de Régimen Tributaria
- Ley de Carrera Docente.

De dónde se extraerán los artículos y reglamentos más relevantes que se relacione con el tema de investigación:

Proyecto de Ley de Educación General de la República del Ecuador

Título I: Principios Generales

Capítulo I: Ámbito, Fines y Principios Educativos.

Art.2 - Fines de la educación.-

a) La educación tiene como finalidad primordial el pleno desarrollo de la personalidad de los estudiantes para convivir en una sociedad intercultural y plurinacional, democrática y solidaria; para ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones; y para que sean capaces de contribuir al desarrollo de una cultura de paz entre los pueblos y de no violencia entre las personas.

b) La educación fomentará el desarrollo de una conciencia ciudadana para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, calidad de vida y el uso racional de los recursos naturales.

Art.3- Principios educativos.- Los principios educativos son los criterios jurídicos y conceptuales que originan, sustentan y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo.

La actividad educativa se desarrolla atendiendo los siguientes principios generales:

Calidad.- Se garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad, que sea pertinente, adecuada y contextualizada, actualizada, articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades, y que incluya procesos de evaluación permanentes. Se considera al educando como el centro del proceso educativo, por lo que se deben desarrollar contenidos y metodologías flexibles y apropiadas para sus necesidades y realidades.

http://www.educacion.gov.ec/_upload/LEY_DE_EDUCACION.pdf

Ley de Carrera Docente

Se entiende por carrera docente el ejercicio de la profesión del docente conforme a las leyes de la materia y reglamentos pertinentes; regula el ingreso, permanencia y ascenso en el Magisterio para el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la educación, la profesionalización del Magisterio y la jerarquización de funciones.

ART. 1 La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios:

a) Servicio de los intereses permanentes de la comunidad nacional en sus aspiraciones de educación y cultura, ligados al desarrollo socio económico, la independencia, la democracia y soberanía plena del país.

b) Profesionalización del magisterio; y

c) Jerarquización de funciones del magisterio y respecto de sus derechos

¿Cuáles son los objetivos de la ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional?

a) Propender al mejoramiento cuantitativo y cualitativo de la educación.

b) Determinar los deberes y derechos de los docentes.

c) Determinar los títulos requeridos para el ejercicio de la docencia.

d) Establecer estímulos para los docentes.

e) Incentivar el permanentemente mejoramiento profesional de los docentes.

¿Qué derechos están vigentes para los profesores según el artículo 5 de la ley que estamos mencionando?

a) A la estabilidad en el cargo y a las garantías profesionales establecidas legalmente.

b) A la licencia con sueldo por enfermedad y por calamidad doméstica debidamente comprobadas, en cuyo caso el reemplazante percibirá los haberes de una partida presupuestaria que se creará para el efecto.

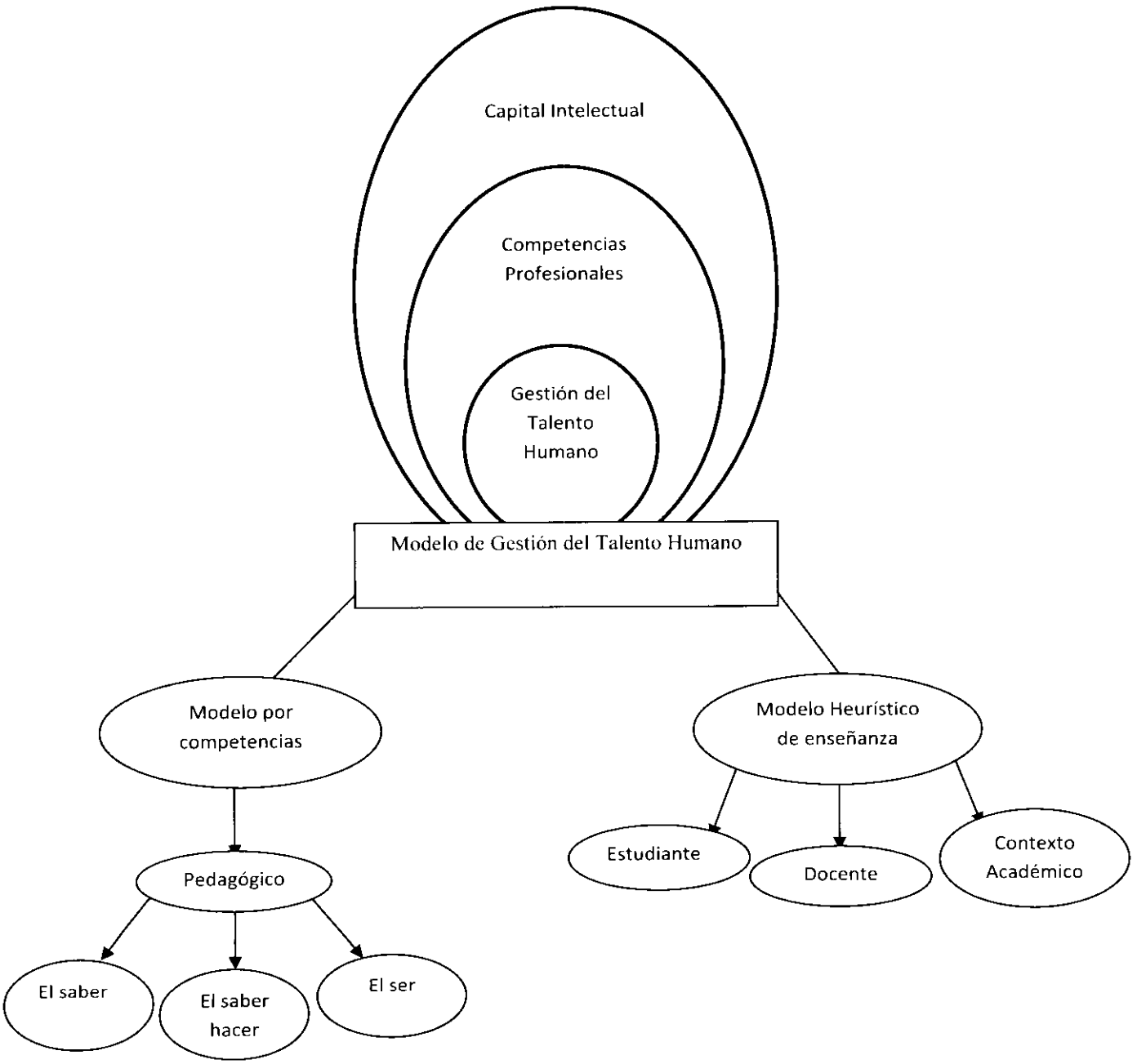
c) A la libertad de asociación para el estudio, la planificación y ejecución de la política educativa y la defensa de los intereses profesionales.

http://www.educacion.gov.ec/_upload/LEY_DE_EDUCACION.pdf

2.5 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.5.1 Variable Independiente

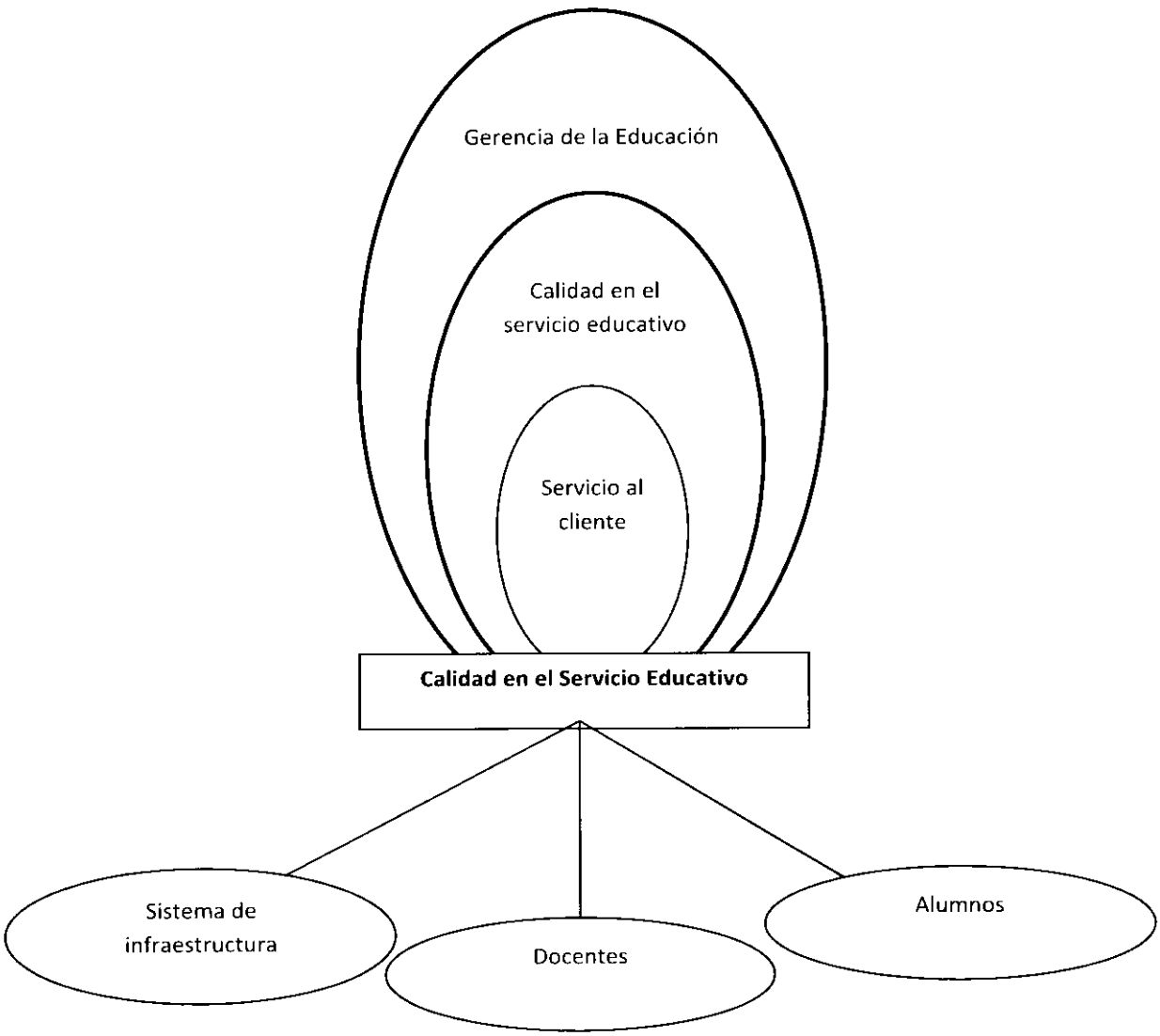
Gráfico # 2



Elaborado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

2.5.2 Variable Dependiente

Gráfico # 3



Elaborado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

2.5.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.5.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Capital intelectual.

Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado.

Los cambios que se han dado a nivel del conocimiento son avanzados; hoy se le reconoce como de alto valor agregado para las organizaciones en la medida en que genera riqueza, un "activo" que debe gestionarse y valorarse como los demás.
En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo, sin embargo estos "recursos" no son medidos de manera adecuada; El capital intelectual (intangible) al igual que los recursos físicos necesariamente necesita ser valorados para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de la compañía

El valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia. Hasta ahora empieza a despertar interés en las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable

y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en las empresas de amplia base tecnológica (internet, software, biotecnología etc.).

Podemos decir que el factor que marca esta diferencia es el capital intelectual. Para el efecto hacemos una descripción de los elementos que conforman el capital intelectual (desde la óptica de Leif Edvinson):

Leif, hace dos grandes clasificaciones del capital intelectual así:

Capital Humano

Capital Estructural

a) Capital Humano.

Que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

b) Capital Estructural.

Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrados por los siguientes elementos:

1.- Capital clientes.

- Activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes etc.).

- Procesos, referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.

2.- Capacidad de innovación.

Entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

El proceso de formación de "capital intelectual" debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación de capital material, siendo una herramienta indispensable para enfrentar este desafío las:

Competencias Profesionales Es la capacidad de realizar las actividades correspondientes a una profesión conforme a los niveles esperados en el empleo. El concepto incluye también la capacidad de transferir las destrezas a nuevas situaciones dentro del área profesional y, más allá a profesionales afines. Esta flexibilidad suele implicar un nivel de destrezas y conocimientos mayor de lo habitual incluso entre los trabajadores con experiencia (MSC, 1985.)

Es el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo (Punk.1994).

Todo esto nos lleva a una primera síntesis en la que puede afirmarse que la competencia se refiere a las funciones, tareas y roles de un profesional, incumbencia para desarrollar adecuadas e idóneamente su puesto de trabajo- suficiencia- que son

resultados y objetos de un proceso de capacitación y cualificación, Desde una perspectiva estrictamente técnica, el objetivo del proceso es garantizar la competencia de los empleados de la organización., siendo necesario un sistema de:

(Edwinson y Malone en su libro El Capital Intelectual).

Gestión del Talento Humano:

La Gestión del Talento Humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

El desarrollo humano es el proceso de aumentar las opciones de las personas, a través de expandir las capacidades y funciones humanas, de esta manera, esta permitiendo a las personas llevar una vida larga y saludable, estar bien informado y tener un estándar de vida decente.

El desarrollo humano también se refiere a las oportunidades políticas, económicas y sociales, para ser creativos y productivos, y disfrutar de dignidad y del sentido de permanecer en una organización.

Procesos de Gestión del Talento Humano

Los seis procesos de la gestión del talento humano:

1. **Admisión de personas**: Procesos utilizados para incluir nuevas personas a la organización.

Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los

puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.
Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

2. **Aplicación de personas**: Diseño de las actividades que las personas realizarán en la empresa

Trata sobre los procesos de asignar y posicionar a las personas en sus actividades de la organización. El objetivo principal de esta parte es mostrar cómo son recibidas las personas, presentadas e iniciadas en la organización. Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño en el cargo.

Mientras los procesos de incorporar personas, vistos en la parte anterior, se encargan de localizar en el mercado y admitir personas e integrarlas en la organización para que ésta pueda mantener su continuidad, el paso siguiente es su aplicación como fuerza laboral en la organización.

Así, después de los procesos de provisión siguen los procesos de aplicación de personas. Esto significa que. Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas deberán integrarse a la organización, posicionarse en sus respectivos cargos y tareas y evaluarse en cuanto a su desempeño.

3. **Compensación de las personas**: Proceso para incentivar a las personas en sus necesidades individuales más sentidas.

La compensación es definida de distinta forma por distintas personas en función de lo que para cada una de ellas representa y en función de esa percepción es como se debe abordar el tema con cada persona. Para el empleado la compensación que recibe dentro de su organización nunca será suficiente. Podrá serlo para satisfacer las necesidades materiales pero, para la mayoría de la gente, lo que gana nunca será bastante para satisfacer las necesidades de seguridad y, sobre todo, las del ego o estatus. Se puede afirmar que: "Unos cuantos ganan demasiado, pero nadie gana lo suficiente".

El empleado no ve la compensación como una cantidad técnicamente definida con la que se pretende mantenerlo en una posición competitiva y premiarlo por su contribución a los resultados de la empresa. Por más que lo anterior se comprenda

racionalmente, la realidad es que en cualquier ser humano predomina una especie de egoísmo basado en las leyes del menor esfuerzo y la máxima utilidad.

La compensación permite que el empleado satisfaga sus necesidades primarias, tales como comer, vestirse, tener un techo bajo el cual protegerse, etc. También le permite satisfacer necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisible. A través de ahorrar una parte de la compensación y de los beneficios (como el Seguro Social, el seguro de vida, el de gastos médicos, los planes de jubilación, etc.), el empleado adquiere seguridad ante eventos como la cesantía, la muerte, las enfermedades, etc.
Las compensaciones son elementos esenciales tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. La compensación es el área relacionada con la remuneración, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y las organización.

4. **Desarrollo de personas:** Procesos utilizados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

El Desarrollo de Organizaciones desde las Personas (DOP), es una propuesta de desarrollo estratégico de negocio con enfoque humanista y que asume ser el impulso de la transformación social desde el mundo de la empresa.
Hay que explorar y aplicar nuevos modos de pensar y de hacer las cosas en las empresas más éticos, más rentables económicamente y más ecológicos humanísticamente hablando.

Actualmente estamos compitiendo en un mercado lleno de incertidumbre. Por otra

parte existe una mayor complejidad que hace unos años, y un ritmo de cambio mucho más acelerado que nos hace modificar nuestras actuaciones para acomodarnos a este mundo en constante cambio. El poder y la autoridad, como los entendíamos, también parece que cambian, y las estructuras jerárquicas y funcionales de antaño se van orientando hacia estructuras horizontales y en red. Parece que el sistema de Dirección por instrucciones (DpI) de principios de siglo pasado, pensada para operarios poco instruidos, ha quedado arcaico. Tampoco resulta suficiente la Dirección por Objetivos (DpO) pensada para comprometer a empleados que no necesitan encontrar el sentido a la acción para ejecutarla correctamente. Es hora de implantar un nuevo modelo que permita el desarrollo de las personas en un contexto en que primen la iniciativa y la creatividad. Es lo que llamamos la dirección por Valores (DpV).

Las empresas son algo más que estructuras generadoras de riqueza, son estructuras humanas poseedoras de una cultura y conjunto de valores que configuran su identidad. Por lo tanto es crucial potenciar la capacidad de respuesta de las personas ("empowerment") en la situación que actualmente vive la empresa.

Cuando hablamos de cambio, entendemos dos actuaciones distintas. Por un lado el cambio de estructuras, de procesos, de metodología, que podemos llamar *hard*, y lo referente a las personas, que denominamos *soft*, sus Habilidades, sus Actitudes y la Cultura de empresa necesarias para establecer esta nueva forma de funcionamiento. Todo esto debe estar integrado con una Visión Compartida, con unos Valores comunes que aglutinen todos los esfuerzos y eviten mentes ociosas y desconectadas del objetivo.

Las actuaciones para ayudar a cambiar las Actitudes y desarrollar habilidades de nuestra gente deben ser distintas de aquellas a las que estábamos acostumbrados. Se trata de Formación en Valores y en Actitudes, en la que las personas sean ellas mismas las propias generadoras del cambio.

5. **Retención de personas**: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias.

Frente a la **retención del personal** hay dos posturas en las organizaciones: aquellas que la advierten como un problema y aquellas que la abandonan a la inercia de la dinámica del mercado interno de trabajo. Seguramente las primeras, observan y entienden el impacto en el clima organizacional y en la economía de la organización.

Para retener a un colaborador, porque se entiende sus competencias y valor agregado son importantes, no se requiere aplicar medidas para inmovilizarlo, amenazarlo, controlarlo o hiper-estimularlo con constantes premios económicos.

Para alcanzar una "retención" óptima, se deberá trabajar en el desarrollo de un clima institucional donde predomine la confianza en el líder. Por supuesto, existen otras dimensiones, acciones y políticas concretas de retención. Sin embargo, hoy deseo detenerme en la confianza hacia el líder como factor estratégico.

A continuación, tomando la propuesta de Joe Healy, encuentra 4 factores de confianza para examinar y orientar el liderazgo.

- **Confianza de carácter**

El líder posee un conjunto de valores básicos que se desvelan en la cotidianidad. A través de su conducta, las personas observan el grado de integridad personal, la credibilidad y la honestidad. Esta confianza refleja *quién eres*.

- **Confianza de ejecución**

Es la capacidad del líder para hacer las cosas, tanto individualmente como a través de terceros. La credibilidad del líder para la ejecución, se basa en su nivel de competencias técnicas e interpersonales. Esta confianza refleja *lo que haces*.

- **Confianza de comunicación**

Permite a las personas confiar en los líderes desde lo que comunican (oral, gestual, cenestésica) y así aprender de ellos. Esta dimensión, se construye y mantiene desde encuentros personales hasta grupales. Por lo tanto, la transparencia es la mejor estrategia: escuchar activamente, admitir errores, ser firme, verbalizar con claridad las ideas, ejercitar la prudencia. Esta confianza muestra *lo que comunicas.*

- **Confianza de lealtad**

Las personas tienden a creer que sus líderes van a cuidar de sus intereses y del bienestar colectivo. Examinar y estimular esta confianza en el líder es estratégica en un contexto económico como el actual, ya que no son pocas las personas que

perciben peligrar su empleabilidad, nivel salarial, status, beneficios extra-salariales, entre otros. Esta confianza refleja el vínculo *afectivo-primario-de-seguridad* de las personas hacia el líder.

6. **Evaluación de personas**: Procesos utilizados para acompañar y controlar las actividades de las personas.

La evaluación es la función de la Gestión del Talento Humano, conocida también como auditoría de RH, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de RH y comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables, y su contribución a los objetivos de la organización. En realidad, se trata de evaluar el desempeño de la ARH en la organización.

Gestión del Talento Humano IDALBERTO CHIAVENATO. "Procesos de Gestión del Talento Humano"

Recursos y Talento Humano

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones, cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. La organización, para lograr sus objetivos requiere de una de serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen 3 tipos de recursos; materiales, técnico y talento humano.

Recursos Materiales: Comprende el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos Humanos: Son las técnicas aplicadas directamente sobre las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos: reclutamiento, entrevista, selección, integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de recursos humanos.

IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos Humanos.

Modelo de Gestión del Talento Humano

El capital humano es la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades se adquieren con el

entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de una persona que lo hacen potencialmente, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo, requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la **Gestión por** x; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

El enfoque de Gestión Humana por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de "gestionar" el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Hay muchos enfoques conceptuales que, desde nuestra perspectiva, varían básicamente en la manera de nombrar y clasificar los diversos elementos de las competencias.

Cuando una organización cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias, lo que ha construido es un verdadero "mapa de ruta" del comportamiento de sus miembros que llevará al cumplimiento de Plan Estratégico trazado. La pregunta básica es ¿Qué debe hacer nuestra gente para lograr los objetivos estratégicos? Es una pregunta a responder desde la organización como un todo, desde cada área funcional, desde cada nivel de liderazgo y desde cada rol que exista internamente, dependiendo del nivel de formulación al que se vaya a realizar el proyecto.

Cuando establecemos de manera clara y objetiva el "deber ser" o perfiles de competencias dentro de la organización, ello implica contar con nuevas reglas del juego para todos los integrantes de la misma. Significa relacionarnos de maneras diferentes hacia adentro y hacia fuera de la organización. Significa entregar poder y autoridad a todos los niveles jerárquicos, dentro de rangos de actuación claramente

definidos. Significa que los jefes y gerentes se conviertan en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a SER. Significa un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades que comportamiento, que genera y legitima una nueva forma de SER y de HACER en el día a día de la organización.

Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencias?

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa – menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil propuesto.

Aplicar las competencias en la GTH se ha convertido en una buena fórmula para

lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, puedan coadyuvar a lograr tales resultados.

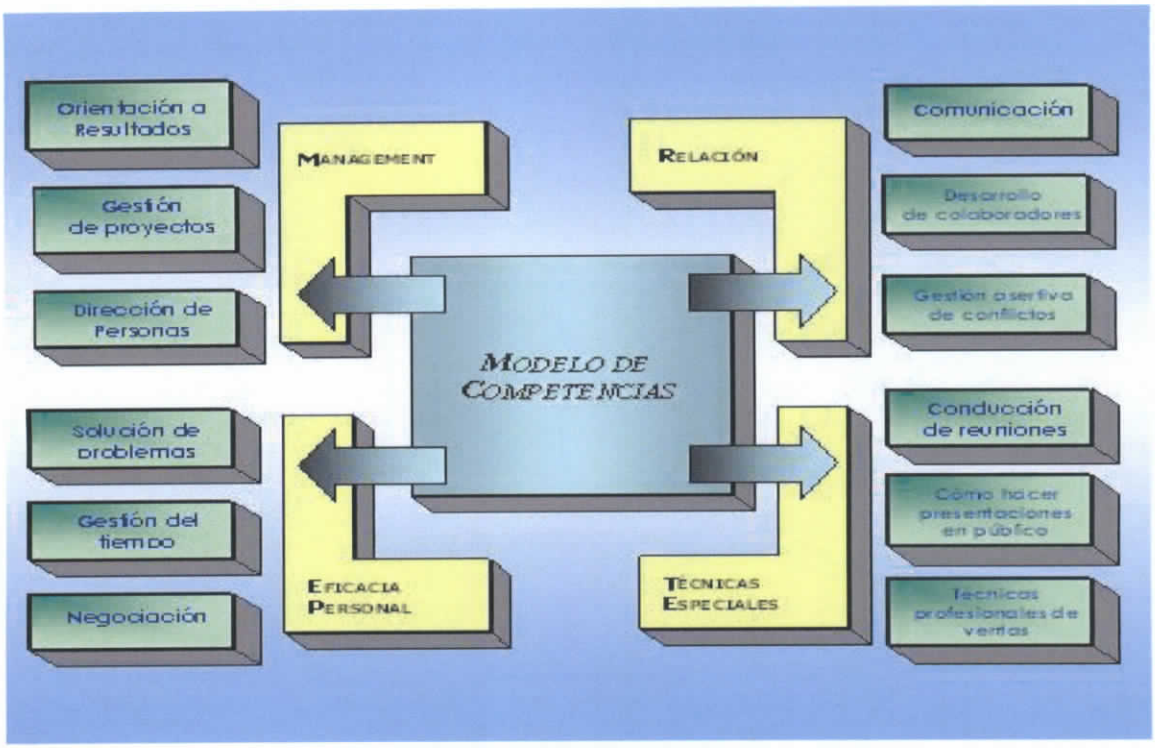
Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más "suaves" asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias, suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la GTH.

No existe un modelo único de GTH, existen diferentes aproximaciones y modelos que a su vez nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas. Además no todas las empresas usan los modelos de GTH de la misma manera.

http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml

Gráfico # 4



Fuente: http://www.inter-anagement.com/programa/imagenes/ModeloCompetenciasPDCD.jpg

Estructura de un Modelo de Gestión por Competencias

Confección del catálogo de competencias:

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo:

De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml

Cómo se define este Modelo

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles y responsabilidades, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y nuevos conocimientos.

Clases de modelos de GTH

Existen diversos modelos que ayudarán a tomar la mejor decisión en el ámbito

laboral esto es como por ejemplo

1.) Modelos Determinísticos

2.) Modelos Heurísticos

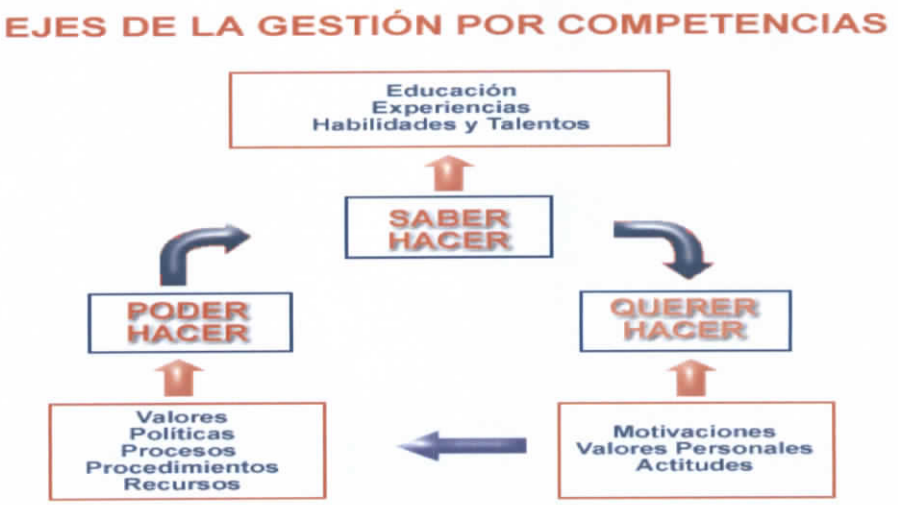
3.) Modelos Probabilísticos

4.) Modelos Estocásticos

5.) Modelo por Competencias

6.) Modelo Pedagógico

Gráfico # 5



Fuente:consultoria@idconsultingco.com

Modelo Pedagógico

La pedagogía es una ciencia que estudia la educación como sistema de influencias organizadas y dirigidas conscientemente.

Dicha pedagogía del ser tiene como objetivo la felicidad del hombre, su educación

para la vida plena, su integración armónica al contexto social desde una perspectiva personal y creadora, en oposición a una pedagogía del saber aún dominante, que se preocupa por asegurar la repetición de las normas creadas, de los saberes acuñados por otros, de la enajenación del sujeto individual en función de supuestos intereses sociales o grupales que no siempre tienen igual significación para los individuos, puesto que, en última instancia no han sido elaborados por ellos mismos.

El modelo pedagógico es un sistema formal que busca interrelacionar los agentes básicos de la comunidad educativa con el conocimiento científico para conservarlo, innovarlo, producirlo o recrearlo dentro de un contexto social, histórico, geográfico y culturalmente determinado. La comunidad educativa básica, para el caso de los modelos pedagógicos, la constituyen el docente y el discente quienes disponen de un proceso académico para acceder al conocimiento con el propósito de crearlo o conservarlo, el cual será utilizado en la transformación del hombre, en principio, y luego de la sociedad. Dentro de la comunidad educativa se generan unas relaciones interpersonales y otras con respecto al conocimiento que sirven para definir los distintos modelos pedagógicos, para darle coherencia a todo este proceso es necesario que se soporte con teorías provenientes de otras disciplinas como la: filosofía, psicología, antropología y sociología.

Para comprender los modelos pedagógicos y conocer los principios en los que se sustentan, es preciso considerar los elementos macro que intervienen en los procesos de enseñanza y de aprendizaje: los estudiantes, los docentes, la realidad y el conocimiento.

Cada sociedad, en múltiples procesos históricos y culturales, ha conjugado estos cuatro elementos según sus necesidades y exigencias, otorgándoles diferente valor y jerarquía.

Son estos ordenamientos los que han originado los distintos modelos pedagógicos, que se presentan, dentro de un marco teórico conceptual que los sustenta y confiere legitimidad.

En el contexto del Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias, se plantea el Modelo Pedagógico orientado a vincular el mundo educativo con el ámbito laboral, mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades, habilidades y actitudes de quien aprende, para lograr un profesional competente e integral, dispuesto a servir a la institución y comprometido con la comunidad. El desarrollo de este modelo pedagógico, implica el concurso de toda la comunidad educativa, para lograr un cambio de cultura, en la cual se privilegie el desarrollo de estrategias significativas de aprendizaje, que enfaticen en metodologías activas, participativas, centradas en la práctica para la solución de problemas, así como en el trabajo colaborativo y autónomo, además de los siguientes conceptos :

El saber. Se relaciona con los conocimientos científicos, tecnológicos y de gestión o conjunto de conocimientos generales y específicos, tanto teóricos como prácticos de las distintas disciplinas.

El saber- hacer. Hace referencia a las habilidades y destrezas fruto de las

experiencias y del aprendizaje, así como a la aplicación de métodos o técnicas en contextos específicos, para resolver problemas en situaciones inciertas e imprevistas.

El ser: Comprende las actitudes, comportamientos, intereses y valores, el saber relacionarse con los demás, al igual que la adaptabilidad, sociabilidad, autocontrol y seguridad en sí mismo, permitiendo consolidar la dignidad, la autonomía y la autoestima de las personas.

El Modelo Pedagógico es el medio fundamental del PEI, para propiciar el cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitud requerido en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la innovación que aspiramos. Es un proceso de replanteamientos y de reconstrucción de todas las teorías y los paradigmas que sustentará este modelo. Es la representación de las relaciones que predominan en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Constituye un proceso donde todos, aprendemos de todos para así poder compartir una imagen teórica - global de la educación y de la cultura que deseamos. La inexistencia de esta imagen impide la comprensión del sentido de las transformaciones sugeridas y nos induce a realizar reformas aparentes con contenidos puramente coyunturales.

El Modelo Pedagógico Institucional da cuenta del tipo de persona, de sociedad, de cultura, del modelo de convivencia, que compromete la institución y en cualquiera de ellos la posición de la institución educativa frente a los conceptos como conocimiento, saberes, pedagogía, didáctica, metodología, ciencia, técnica, tecnología, evaluación, aprendizaje, roles, relaciones, etc. Los conceptos del modelo

o su marco teórico: principios filosóficos, epistemológicos, antropológicos, sociológicos, pedagógicos, psicológicos, axiológicos, éticos y religiosos, explicitan el enfoque y las corrientes que lo iluminan, sirven de fundamento para todos los componentes del PEI.

El Modelo Pedagógico es un proceso de replanteamiento y reconstrucción de todos los paradigmas que lo sustentan estos componentes están integrados en el proceso de aprendizaje, para el desarrollo de competencias, como modelo pedagógico y componente esencial del proyecto educativo institucional, lo cual exige una comunidad educativa crítica y comprometida con la gestión académica, que practique y dinamice desde el aula de clase aprendizajes significativos, en procura de garantizar una Gestión del Talento Humano.

Para construir el Modelo Pedagógico o Marco Conceptual, podemos valernos de varias estrategias, entre las que podemos mencionar las siguientes: debates, lecturas críticas, intercambio de experiencias innovadoras, talleres de construcción de conceptos, seminarios y cursos rápidos con temas especiales que permitan contrastar enfoques teóricos, con la participación de todo el colectivo o por áreas, foros, tertulias, conferencias, conversatorios, sobre tópicos específicos de la fundamentación, encuentros con varios actores educativos de la comunidad para explorar y contrastar imágenes sobre el fenómeno educativo, juegos de roles, etc.
El Modelo Educativo que puede adoptar en una institución tiene las siguientes características:

Humanista.- Se ubica dentro de la corriente filosófica del personalismo humanista.

La persona humana es el centro del quehacer educativo.

Participativo.- Posibilita que el educando sea un elemento activo, participativo en todo el proceso educativo.

Democrático.- Busca educar en democracia para la búsqueda de una sociedad que mejore su calidad de vida, plantea una educación intercultural.

Integral.- Postula el desarrollo integral del educando

Interaccionista.- Cree en la construcción del conocimiento por la interacción entre la experiencia sensorial y el razonamiento, indisociables entre sí.

Axiológico.- Plantea una educación en valores

Constructivista.- Porque en sus modelos de aprendizaje el alumno es el actor principal de su propio aprendizaje.

Ideario institucional se sintetiza en diez principios:

1. Una educación laica
2. Una educación para el cambio
3. Una educación dialógica
4. Una educación para la autonomía
5. Una educación para la democracia

Un proceso heurístico es el que realizan todos los días para decidir el camino que van a utilizar para llegar al trabajo.

No analizan absolutamente toda la información disponible ni obtienen la respuesta óptima, pero basado en la experiencia y conocimiento, obtienen una solución válida al problema original.

El resultado del ejercicio exitoso de construcción de un modelo es entonces, un modelo, que ayudará al tomador de decisiones a realizar la elección que sea más conmensurables con sus metas, indicando aquellas variables de mayor importancia en la decisión y reflejando las suposiciones de simplificación que puedan introducirse sin distorsionar la naturaleza básica del problema.

http://www.monografias.com/trabajos15/metodos-ensenanza/metodos-ensenanza.shtml

Modelo de enseñanza

Un modelo de enseñanza es un plan estructurado que puede usarse para configurar un currículum, para diseñar materiales de enseñanza y para orientar la enseñanza en las aulas, puesto que no existe ningún modelo capaz de hacer frente a todos los tipos y estilos de aprendizaje, no debemos limitar nuestros métodos a un modelo único, por atractivo que sea a primera vista (Joyce y Weil, 1985, 11). Enseñar desde una perspectiva muy general, es comunicar algún conocimiento, habilidad o experiencia a alguien con el fin de que lo aprenda, empleando para ello un conjunto de métodos y técnicas.

Para poder identificar un Modelo de enseñanza necesitamos conocer sus características, que podemos descubrir con tres preguntas **(Rafael Porlán)**

- ¿Qué enseñar?
- ¿Cómo enseñar?
- ¿Qué y cómo evaluar?

Las preguntas anteriores las podemos resumir en:

- Enfoque
- Metodología
- Evaluación

En forma más concreta necesitamos identificar la percepción que cada modelo tiene: del docente, alumno. Conociendo cada uno de estos elementos, se facilitara identificar qué modelo de enseñanza se está empleando, aunque hay casos en los que se mezclan ciertos elementos de cada modelo dando uno, aparentemente diferente.
El modelo heurístico pone énfasis en la relación de tres componentes al interior de la actividad docente.

El estudiante. Con sus estilos y estrategias de aprendizaje, rasgos de personalidad y componentes motivacionales.

El docente. Con su estilo de enseñanza y sus características personales

El contexto académico. Con un perfil propio del quehacer disciplinario, una atmósfera social particular, definiciones de política de enseñanza, de evaluación del rendimiento, entre otras.

La educación tradicional está centrada en el alumno, al cual un experto (el maestro) está encargado de enseñarle. Ella supone que por cada gramo de enseñanza hay un gramo de aprendizaje en aquellos a los que se les enseña. Es cierto que algunas cosas que aprendemos en el transcurso y después de asistir a la escuela son aprendidas sin que nos lo sea enseñado. Un niño aprende cosas tan básicas como caminar, hablar, comer, vestirse, y otras, sin que estas cosas le sean enseñadas. Sin embargo, hay cosas que uno no puede aprender por sí sólo. Los adultos también pueden aprender algunas cosas en el trabajo o en sus horas de ocio. Sin embargo, hay conocimientos básicos que deben aprenderse en un salón de clases, explicados y dirigidos por alguien que sea experto en la materia.

Las actividades de enseñanza que realizan los profesores están inevitablemente unidas a los procesos de aprendizaje que, siguiendo sus indicaciones, realizan los estudiantes. El objetivo de docentes y discentes siempre consiste en el logro de determinados aprendizajes y la clave del éxito está en que los estudiantes puedan y quieran realizar las operaciones cognitivas convenientes para ello, interactuando adecuadamente con los recursos educativos a su alcance.

Papel docente en los procesos de enseñanza - aprendizaje.

En un contexto social que provee a los ciudadanos de todo tipo de información e

instrumentos para procesarla, el papel del docente se centrará en ayudar a los estudiantes para que puedan, sepan y quieran aprender. Y en este sentido les proporcionará especialmente: orientación, motivación y recursos didácticos.

Desde otra perspectiva, estos elementos que intervienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje se pueden clasificar en tres grupos:

- **Agentes:** las personas que intervienen (profesores, estudiantes) y la cultura (considerando el continente y los contenidos de estos procesos).

- **Factores** que establecen relación con los agentes: clima de la clase, materiales, metodología, sistema de evaluación...

- **Condiciones**: aspectos relacionados con las decisiones concretas que individualizan cada situación de enseñanza/aprendizaje.

La enseñanza **se centra en la actividad del alumno**, que a menudo debe ampliar y reestructurar sus conocimientos para poder hacer frente a las problemáticas que se le presentan.

No obstante, y a pesar de diversas reformas en los planes de estudios, durante todo el siglo XX esta concepción coexistió con el modelo memorístico anterior basado en la clase magistral del profesor y el estudio del libro de texto, complementado todo ello con la realización de ejercicios de aplicación generalmente rutinarios y repetitivos.

La enseñanza abierta y colaborativa (modelo didáctico colaborativo). A finales del siglo XX los grandes avances tecnológicos y el triunfo de la globalización

económica y cultural, configura una nueva sociedad, la "sociedad de la información". En este marco, con el acceso cada vez más generalizado de los ciudadanos a los "mas media" e Internet, proveedores de todo tipo de información, y pudiendo disponer de unos versátiles instrumentos para realizar todo tipo de procesos con la información (los ordenadores), se va abriendo paso un nuevo currículum básico para los ciudadanos y un nuevo paradigma de la enseñanza: "la enseñanza abierta".

En este nuevo paradigma, heredero de los principios básicos de la escuela activa, cambian los roles del profesor, que reduce al mínimo su papel como transmisor de información: presenta y contextualiza los temas, enfatiza en los aspectos más importantes o de difícil comprensión, destaca sus aplicaciones, motiva a los alumnos hacia su estudio... Los estudiantes pueden acceder fácilmente por su cuenta a cualquier clase de información, de manera que el docente pasa a ser un orientador de sus aprendizajes, proveedor y asesor de los recursos educativos más adecuados para cada situación, organizador de entornos de aprendizaje, tutor, consultor.

http://www.monografias.com/trabajos26/modelos-pedagogicos/modelos-pedagogicos.shtml

2.5.1.2.VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

Gerencia de la Educación

En las organizaciones educativas y en toda empresa moderna, tanto el gerente como todas las personas tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario.

Konosuke Matsushita considera por su parte, que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial

Indira Dordelly al respecto comenta, que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo. El gerente como docente de aula realiza el proceso de planificación, dirección y control de las actividades de aprendizajes implícito en un diseño curricular. En consecuencia, el docente como gerente de aula va a ejercer las funciones administrativas relacionándolos con los recursos de enseñanza aprendizaje de manera tal que se logre el aprendizaje significativo.

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se

proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

A su vez, Otoniel Alvarado Oyarce sostiene, que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad

Un buen gerente educativo debe estar vigilante ante la necesidad de llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado, Sobre ello están las sugerencias de Juan Manuel Manes, planteadas como oportunidades que se deben promover:

Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mercado actual. Un tema de interés principal en la conducción de las empresas e instituciones educativas modernas es el que corresponde a la **GERENCIA**. La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el

sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias. "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización." Peter Drucker

Jean-Paul Sallenave considera fundamental orientar hacia una *gerencia integral*, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La **estrategia**: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La **organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La **cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente

Para ejecutar eficientemente un servicio es importante que éste sea de calidad, por lo que me referiré al término calidad.

Calidad.

La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.
En latín significa "cualidad manera de ser", su significado castellano es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

La palabra **calidad** tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades

implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad, desde una perspectiva de valor, la calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado, es por esto que existen diferentes factores que van ayudar a la calidad a cumplir sus funciones para un buen desempeño profesional.

La calidad educativa involucra a una serie de factores que van a permitir desarrollar una función fructífera en las mejores condiciones para los educandos de acuerdo a las capacidades de cada uno de los grupos que se manejan en una institución educativa, el termino educación se refiere al acto de trasmitir los conocimientos de una generación a otra, desde los comienzos de la humanidad como una agrupación de seres humanos con la capacidad de pasar sus conocimientos a través de las sucesivas generaciones, podemos hablar de una especie con el intelecto necesario y suficiente para permitir su propio crecimiento.

Factores relacionados con la calidad

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

1. Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
2. Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
3. Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

De igual manera existen algunos parámetros dentro de la calidad como lo son:

- Calidad de diseño: es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- Calidad de uso: el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.
- El cliente es el nuevo objetivo: las nuevas teorías sitúan al cliente, como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

Nuestra sociedad se encuentra dentro de un proceso encaminado a obtener CALIDAD como resultado de nuestras acciones, desde lo más insignificante hasta en los procesos más complejos, esta búsqueda de la calidad genera un sentimiento de responsabilidad que obliga a la sociedad a exigir un resultado de calidad de manera continua.

La dificultad con que se encuentra la sociedad en forma inmediata con respecto a una educación de calidad se deberá referir a la definición que la sociedad tiene con respecto a una educación de calidad, para estar en condiciones de alcanzar los logros que la sociedad misma está requiriendo de los sistemas educativos, y en caso

necesario hacer las correcciones pertinentes con la finalidad de lograr una elevación de la calidad educativa.

La educación de calidad es la que logra resultados que permitan el progreso y la modernización. Elevar la calidad es encontrar los medios necesarios para lograr estos fines. El progreso se logra considerando que los jóvenes en el momento que se incorporan al mercado laboral deben de ser capaces de realizar una labor por la cual van a recibir una remuneración económica, pero también deben ser capaces de innovar su obligación laboral con la finalidad de obtener mejores beneficios para su empresa y para el mismo. Esta disposición de crear, innovar y buscar la manera de realizar mejor y más fácilmente su labor diaria debe ser consecuencia de una educación de calidad, la globalización de los mercados laborales hacen de esta premisa una parte fundamental en el desempeño de las empresas en la actualidad.
La calidad educativa significa estar atentos a los problemas de la demanda. Esto significa conocer y comprender las necesidades y exigencias de la sociedad en la cual la escuela se encuentra inmersa. Es indispensable para una escuela que busque elevar la calidad de los servicios que presta a una comunidad, el conocer plenamente lo que la sociedad está requiriendo, ya que es la única manera de que sus servicios sean completamente aceptados en su propia comunidad.

"Monografías.com Calidad Educativa (José Luis Noriega García)"

El servicio de calidad al cliente

Además no debemos olvidar que el cliente es la clave principal para que nuestra empresa o negocio surja, es por esto que de igual manera hablaremos sobre la calidad

del servicio al cliente.

Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto.
- El servicio en sí.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.

Necesidades básicas del cliente

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.

- Sentirse escuchado.
- Sentirse seguro
- Sentirse valioso.

La importancia de la gestión de la calidad del servicio

La importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio.
- Crecimiento de la competencia.
- Mejor conocimiento de los clientes.
- Calidad de servicio hacia el cliente, quedando satisfecho según su perspectiva.

El servicio de atención al cliente

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- Identificar quienes son los clientes.
- Agruparlos en distintos tipos.
- Identificar las **necesidades** de los clientes, así como **saber** dónde y cómo lo quieren los clientes además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

Y después de haber señalado los aspectos más relevantes de la calidad en general, a continuación se resaltará a la calidad de la educación y sus factores más representativos:

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1.- Que servicios se ofrecerán

Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

3.- Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

Elementos del Servicio al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá al final menores costos de inventario. Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente, proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml

Acciones:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente y esto incluye:

La Calidad de la Educación

La calidad educativa involucra a una serie de factores que nos van a permitir desarrollar nuestra función en las mejores condiciones para nuestros educandos de acuerdo a las capacidades de cada uno de los grupos que manejamos en una institución educativa.

Dentro de una institución educativa la mayor responsabilidad recae sobre los docentes en el sentido de la trasmisión de los conocimientos de la diferentes asignaturas que un nivel educativo exige a sus educandos, sin embargo el principal

problema reside precisamente en que desconocemos cual es la responsabilidad que le corresponde a cada uno de los involucrados en el quehacer educativo en nuestro país. Podemos pensar en tres aspectos directamente involucrados en este sentido: capacidad del alumno, capacidad del maestro y capacidad de la institución. En estos tres aspectos se encuentra resumida toda la problemática de la calidad educativa en nuestro país, y en la medida en que todos, tanto docentes, como alumnado, padres de familia y las autoridades máximas, cambien la forma de pensar, la educación estará en condiciones de elevar la calidad educativa.

La sociedad está actualmente reclamando una educación de calidad en todos los aspectos, aunque por desgracia en la mayoría de los casos, la misma sociedad desconoce cuáles son los aspectos prioritarios a evaluar, para poder decir que se cuenta con una educación de calidad en las escuelas, los que se encuentran inmersos en la labor educativa en muchas ocasiones desconocen también cuales son los conceptos que se debe vigilar para estar en condiciones de considerar como un trabajo de calidad a la labor que se realiza día con día en las aulas escolares en apoyo a los estudiantes que lo solicitan.

Así pues tenemos ciertos factores de la calidad en la educación, que ayudarán a encaminar de mejor manera a todos los que forman parte de este proyecto a cumplir:

Factores Básicos de la Calidad en la Educación

- **Las actitudes, concepción de la enseñanza y la actuación del profesorado.** Considerar los principios pedagógicos, atención a los aprendizajes de los

estudiantes y a su interés por la asignatura, establecimiento de estímulos para promover su participación.

- **La infraestructura y los materiales:** Los centros de educación deben disponer de: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patios, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos. Servicio de comedor, transporte escolar, servicio de apoyo: orientación, atención sicológica y médica. Ordenadores con acceso a Internet a su disposición, además de contar con el personal calificado para poder cumplir sus funciones de docente o administrativo:

- **La competencia del docente:** El recurso humano que labora en un centro de educación debe poseer: nivel didáctico, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, tiempo de dedicación

- **Alumnos:** Los conocimientos, destrezas y habilidades iniciales que tienen el estudiante al empezar su etapa de estudios.
  El contexto sociocultural en el que se desarrollo el alumno

- **La organización de la enseñanza:** planificación detallada, distribución de los estudiantes entre los grupos.

- **La evaluación de la calidad:** Que permita aprender de los errores y seguir mejorando.

- **La transparencia informativa:** En la institución, que facilitará la comparación del conocimiento y generará confianza.

- **La participación de todos los implicados.** Liderazgo participativo, clima de trabajo favorable, desarrollo y crecimiento personal.

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm

2.6 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PERMITIRÁ ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA INSUTEC DE LA CIUDAD DE AMBATO?

2.7 VARIABLES DE INDICADORES.

INDEPENDIENTE: Modelo de Gestión del Talento Humano

DEPENDIENTE: Calidad del Servicio Educativo

2.8 GLOSARIO DE TÉRMINOS.

MODELO: Es una herramienta imprescindible para analizar, describir, explicar o simular fenómenos o procesos.

CAPITAL: Cantidad de dinero o valor que produce interés o valor.

HUMANO: Relativo al hombre o propio de él.

GESTIÓN: Efectuar acciones para el logro de objetivos.

COMPETENCIA: Aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para su fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo, capaz, hábil o propósito para una cosa.

EDUCACIÓN: Acto de transmitir los conocimientos de una generación a otra, desde los comienzos de la humanidad como una agrupación de seres humanos la capacidad de pasar sus conocimientos a través de las sucesivas generaciones, podemos hablar de una especie con el intelecto necesario y suficiente para permitir su propio crecimiento.

GESTION POR COMPETENCIAS. Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas "de los que saben hacer" o podrían hacer.

IDENTIFICACION POR COMPETENCIAS: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar una actividad satisfactoriamente.

PEDAGOGÍA: Es la ciencia que tiene como objeto de estudio a la formación del sujeto y estudia a la educación como fenómeno sociocultural y específicamente humano, brindándole un conjunto de bases y parámetros para analizar y estructurar la educación y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en ella.

APTITUD: Predisposición natural para determinada actividad o trabajo

CAPACIDAD: Habilidad adquirida para realizar determinada actividad o trabajo.

SELECCIÓN: Es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Siendo una función esencial que se encuentra en todas las instituciones.

CALIDAD: En latín significa "cualidad manera de ser", su significado castellano es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

CLIMA ORGANIZACIONAL. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

METODOS DE MANDO. Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

FUERZAS MOTIVACIONALES: Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, la satisfacción o no.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.

PROCESO DE CONTROL: Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.

SATISFACCIÓN LABORAL: Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

PLANEACIÓN: Consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

ORGANIZACIÓN: Según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

ESTRATEGIA. Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo

ORGANIZACIÓN: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente

CULTURA: Para dinamizar la organización y animar a su gente.

DESEMPEÑO: Es una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral. Permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

DISEÑO: Es un proceso o labor a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos o grupos determinados.

SISTEMA: Conjunto de elementos interrelacionados entre si de forma tal que un elemento afecta el comportamiento de todo el conjunto y que todo sistema tiene un fin.

COMPETENCIAS LABORALES. Comportamientos manifiestos que le permiten a una persona actuar eficazmente. Comprende aptitudes, conocimientos, destrezas, emociones y factores de la personalidad desplegados y visibles en la práctica laboral.

PRODUCTIVIDAD: Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Modalidad de la Investigación

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cualitativa y factible, ya que a través de esta investigación se puede determinar factores y cualidades negativas y positivas que permita implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano para elevar la calidad del servicio educativo en INSUTEC en beneficio de la niñez y juventud del país.

Se acudirá también a la observación y a la experimentación a fin de lograr en la investigación conocer la problemática, las causas que la originaron, los efectos que produjo y dar las posibles alternativas de solución a través de la implementación de un Modelo de Gestión.

Se trata de una investigación socio-crítica donde la investigación proporciona información que permitirá proponer alternativas y estrategias para tratar los procesos, los criterios y las consecuencias de un manejo de personal empírico y sin criterio técnico de aplicación. Además este trabajo investigativo pretende ser descriptivo, ya que se dirige a buscar un problema que requiere ser solucionado con un acercamiento a la realidad

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es bibliográfica ya que permite obtener información de libros, folletos, revistas, periódico, etc., referentes al objeto de estudio que ayuda a obtener información sobre el tema de las diversas y más variadas fuentes, lo cual sirve de apoyo para la solución de inquietudes, ampliar y profundizar nuestros conocimientos.

Se aplicó la investigación de campo, es decir en el lugar de los hechos, permitiendo un involucramiento en la Unidad Educativa Experimental "INSUTEC", de manera que el investigador tenga un contacto directo con el objeto de estudio, para obtener información que permita establecer alternativas de solución, tanto de capacitación, reclutamiento, selección, etc. utilizando técnicas e instrumentos, como la encuesta a directivos, personal administrativo, padres de familia, estudiantes, proporcionando información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

3.3 Métodos y Técnicas de Investigación

3.3.1 Métodos de Investigación

Se entiende como el conjunto de reglas, normas para la solución del problema que valiéndose de los instrumentos y las técnicas necesarias se examina y presentan soluciones al problema de investigación.

En el desarrollo de esta investigación se aplicará el método inductivo-deductivo, que

utilizará el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones válidas y confiables de carácter general; se iniciará con un estudio individual de los hechos para formular conclusiones universales, que se verán reflejados en el capítulo 4 como respuesta de solución a la presente investigación.

Considerando la experiencia personal y el lugar en el que se desarrolla la investigación se hará uso de la observación directa para descomponer el objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, acudiendo de esta manera al método analítico-sintético, para luego integrar dichas partes de manera integral.

3.3.2. Técnicas de Investigación

Consiste en poner atención, a través de los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico, que permita llegar a conclusiones y toma de decisiones.

Se utilizará la técnica de la observación, ya que permite familiarizarse con la situación objeto de estudio, detectar el problema, evaluar el comportamiento individual de todos y cada uno de quienes integran la unidad educativa, a fin de evaluar procedimientos y proponer posibles soluciones.

3.3.3 Instrumentos de Investigación

Son mecanismos que el investigador utilizará para llegar a las conclusiones del

proyecto, los cuáles nos ayudarán a detectar el problema de la Unidad Educativa INSUTEC y posteriormente se tabulará los datos y se recomendará alternativas para una adecuada toma de decisiones.

De acuerdo a la recomendación metodológica de la investigación, el instrumento que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta, con la cual se pretende recabar toda la información pertinente y necesaria tanto de empleados, administrativos, docentes, padres de familia, estudiantes, como actores principales de este proceso investigativo.

El modelo de encuesta que se aplicará consta en el anexo # 1

3.4 Población o Muestra

3.4.1 Población

Para la realización de esta investigación se dividirá la población en los siguientes actores:

Tabla # 1

GRUPO META	RANGO	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	MUESTRA NO MUESTRA	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN
Estudiantes	340	Aleatorio	114	Encuesta
Docentes	33	No Aleatorio	33	Encuesta
Administrativos	5	No Aleatorio	5	Entrevista
Autoridades	5	No Aleatorio	5	Entrevista
Padres de Familia	340	Aleatorio	114	Encuesta

Elaborado por: Julio Zurita Altamirano.

Fuente: Datos de la Unidad Educativa Experimental INSUTEC

3.4.2 Muestra

La muestra que se aplicará debe ser confiable y representativa y ofrecer la ventaja de ser la más práctica y eficiente para su aplicación, que en nuestro caso se hará el sector de estudiantes y padres de familia.

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

En donde:

n = Es la muestra la cual es finita, tamaño de la muestra

N = Población, o el Universo

p = Probabilidad de ocurrencia del 80%

q = Probabilidad de no ocurrencia del 20%

L = Grado de error, que en éste caso será del 5%

Z = Es la confiabilidad, que será del 95%, utilizando la constante (1.64)

De este modo, aplicando la fórmula, la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{(1{,}64)^2 (340)(0{,}80)(0{,}20)}{(0{,}05)^2 (340-1) + (1{,}64)^2 (0{,}80)(0{,}20)}$$

$$n = \frac{146,34}{1,28}$$

$$n = 114$$

La encuesta, la tabulación de los datos se realizó en el período del 17 de abril al 17 de Mayo del 2010 a 114 alumnos y 114 padres de familia de la Unidad Educativa INSUTEC.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

Tabla # 2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro, siendo la responsable de la excelencia de una organización exitosa y del aporte del capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información.	**Reclutamiento y selección.**	• Convocatoria con la prensa. • Número de entrevistados. • Pruebas psicotécnicas. • Aplicación de métodos de selección.	• Como ve a su personal el INSUTEC? • Cuál es la orientación básica del área de RRHH? • Que significa tratar a las personas como Recurso Humano competente?	**ENCUESTA**
	Diseño de cargos y evaluación del desempeño	• -Identificación de los puestos de trabajo. • -Establecer línea de autoridad responsabilidad. • -Auditoría administrativa para evaluar el desempeño.	• Existe manual de funciones en el instituto? • Existe un plan de capacitación que fomente el desarrollo personal? • Influye la cultura organizacional en el desempeño laboral?	**ENCUESTA**
	Remuneración-beneficios y servicios	• Identificación de personas con relación de dependencia. • Identificación de personas con	• Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?	**ENCUESTA**

	Competencias profesionales	contrato ocasional. • Sueldos en relación a tabla salarial. • -Perfil de ingreso de los profesionales basado en competencias. • -Plan de capacitación para lograr competitividad. • -Banco de profesionales competentes.	• Su sueldo refleja el grado de responsabilidad que tiene en el INSUTEC? • Se ha hecho merecedor a beneficios y compensaciones adicionales? • Se realiza selección en base a perfil por competencias? • El ingreso a la institución se da por varias causas como: Compadrazgo, amistad, parentesco, etc.? • Existe archivo de profesionales que han laborado en la Institución?	**ENCUESTA**

Elaborado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD EN EL SERVICIO EDUCATIVO

Tabla # 3

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
Se refiere a la capacidad, al empeño, la preparación y acción decidida de los maestros en el aula escolar y la operación y evaluación de los servicios que se entrega comparando con el grado de satisfacción que experimenta el estudiante, sin olvidar que la calidad es satisfacer o exceder las expectativas del cliente, tanto interno como externo.	**Calidad en el servicio educativo**	• Registro de matriculados. • Queja de reclamos. • Seguimiento y control a los procesos educativos.	-Recomendaría a la institución para sus familiares y amigos? -Existen quejas y reclamos en la institución? -Existen procesos de atención al cliente?	**ENCUESTA**
	Gerencia de la educación.	• Planificación educativa. • Cronograma de actividades. • Presupuestos acorde a la realidad de la educación.	• Existe un plan operativo para el año 2010? • Existe una planificación estratégica con visión al 2015? • Cuenta la institución con material didáctico y de apoyo para el desarrollo de sus clases?	**ENCUESTA**

	La calidad y la rentabilidad	• Cuota mensual. • Aportes adicionales por libros y usos de laboratorios. • Presupuestos de caja.	• Los ingresos por matrículas y pensiones son competitivos? • Se ofrece fuentes de financiamiento para que el estudiante desarrolle su período académico?	**ENCUESTA**

Elaborado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

3.6 Plan de Recolección de la Información

Según Herrera Luis, en su libro tutoría de la investigación científica, (pg:137) recomienda procesar la información bajo las siguientes consideraciones:

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación de los datos primarios obtenidos en el trabajo de campo.

- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados
- Elaboración de gráficos detallados de cada una de las preguntas con sus respectivas alternativas.
- Análisis a nivel porcentual de la información recolectada en el trabajo de campo.

3.7 Análisis e Interpretación de Resultados

En función del trabajo de campo realizado y siguiendo la metodología establecida, es oportuno presentar la información obtenida para el análisis y la interpretación respectiva que de ella se desprende.

La estadística se constituye en una herramienta fundamental para el análisis de la información, sin embargo es necesario precisar y seleccionar el tratamiento estadístico, dependiendo del enfoque cuali-cuantitativo de la escala de medición de la variable, de la hipótesis y de los objetivos.

A continuación se detalla el análisis por preguntas, se recurre a una descripción ampliada porcentual de la situación encontrada en el trabajo de campo, así como su respectiva interpretación de acuerdo al siguiente detalle:

Encuesta aplicada a:

- Docentes
- Estudiantes
- Padres de Familia.

Entrevista realizada a:

- Directivos
- Administrativos

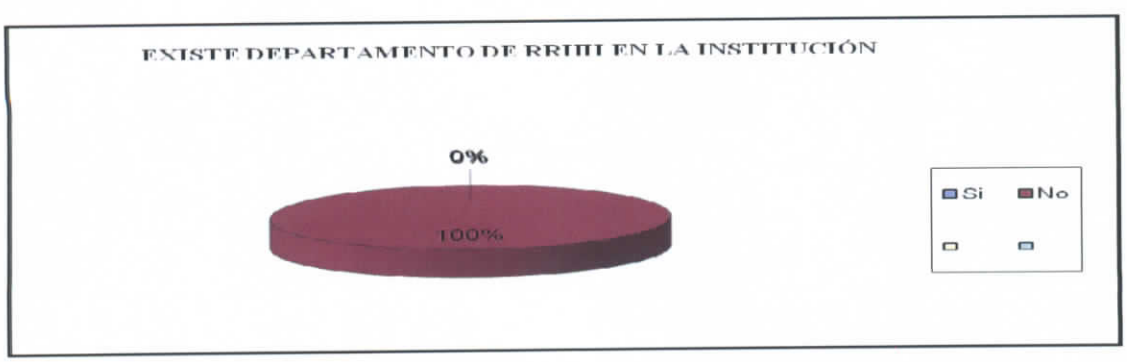
ENCUESTA A LOS SEÑORES DOCENTES QUE LABORAN EN LA UNIDAD EDUCATIVA INSUTEC DE LA CIUDAD DE AMBATO

1. **¿Existe un departamento de RRHH en la institución?**

Tabla # 4

NIVEL DE EDUCACION	FRECUENCIA	%
SI I	0	0
NO	33	100
TOTAL	33	100%

Gráfico # 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

Análisis

De los 33 docentes que laboran en la Unidad Educativa INSUTEC, el 100% señala que no existe un departamento de Recursos Humanos en la institución, justificación de la cuál partimos para realizar la propuesta de implementación del departamento de RRHH a fin de darle al capital intelectual la importancia, el reconocimiento que se

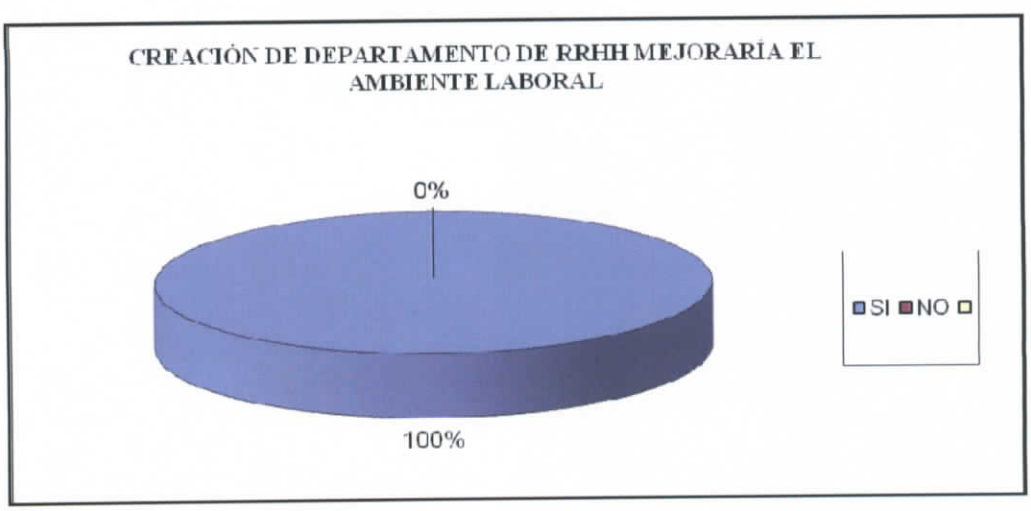
merece lo cual se verá revertido en resultados de calidad en el servicio a la comunidad.

2. ¿La creación del departamento de RRHH mejoraría el ambiente laboral?

Tabla # 5

Mejoraría el Ambiente Laboral	Número	%
SI	33	100%
NO	0	0%
TOTAL	33	100%

Gráfico # 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

Como se puede observar en el gráfico el 100% de los docentes señalan con mucho acierto que el ambiente laboral, el comportamiento organizacional

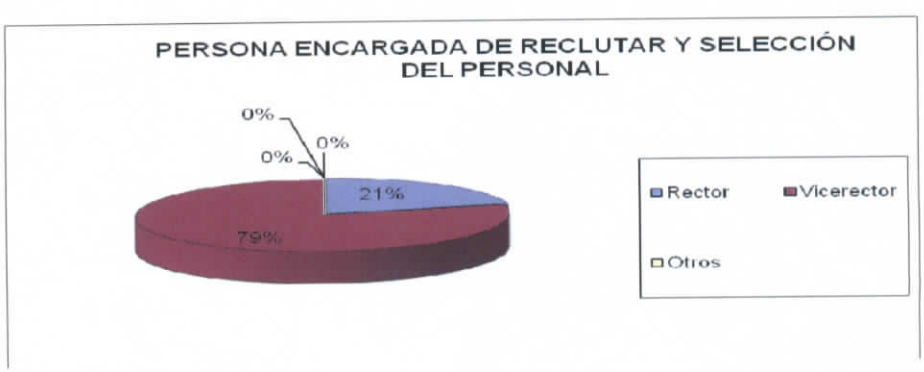
mejoraría notablemente con un departamento dedicado a velar por el bienestar del cliente tanto interno como externo de la institución.

3. ¿Quien es la persona encargada de realizar el reclutamiento y selección de personal en la institución?

Tabla # 6

Persona Encargada	Número	%
Rector	7	21%
Vicerrector	26	79%
Otros	0	0%
TOTAL	33	100%

Gráfico # 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

De los 33 docentes que laboran en la Unidad Educativa INSUTEC, 7 personas el (21%) afirman que la persona encargada de realizar el reclutamiento y selección del personal es el rector, mientras que 26 docentes el (79%) que laboran en la institución afirman, que es el vicerrector, esto

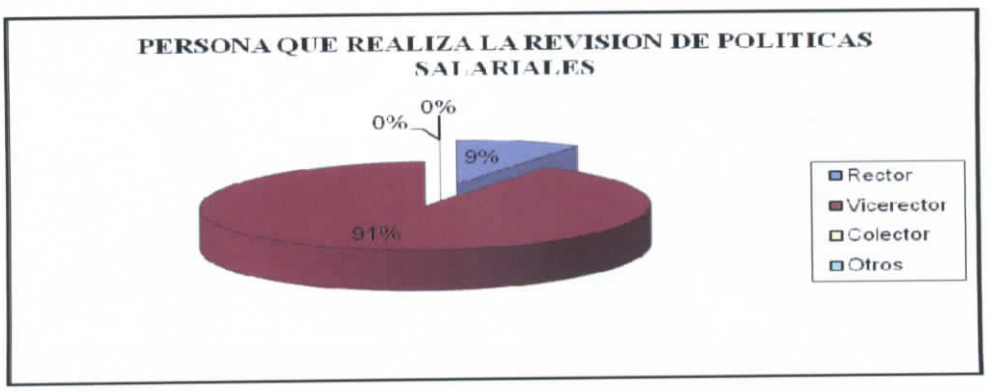
demuestra una vez más que la creación de un departamento de RRHH es primordial, ya que este será el encargado de calificar, reclutar y seleccionar al docente competente para que forme parte de la familia del INSUTEC, evitándose un sin número de inconvenientes que a la larga lo único que hace es afectar a la imagen de la institución.

4. ¿Quién realiza la revisión a las políticas salariales?

Tabla # 7

Persona	Número	%
Rector	3	9%
Vicerrector	30	91%
Colector		
Otros		
TOTAL	33	100%

Gráfico # 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

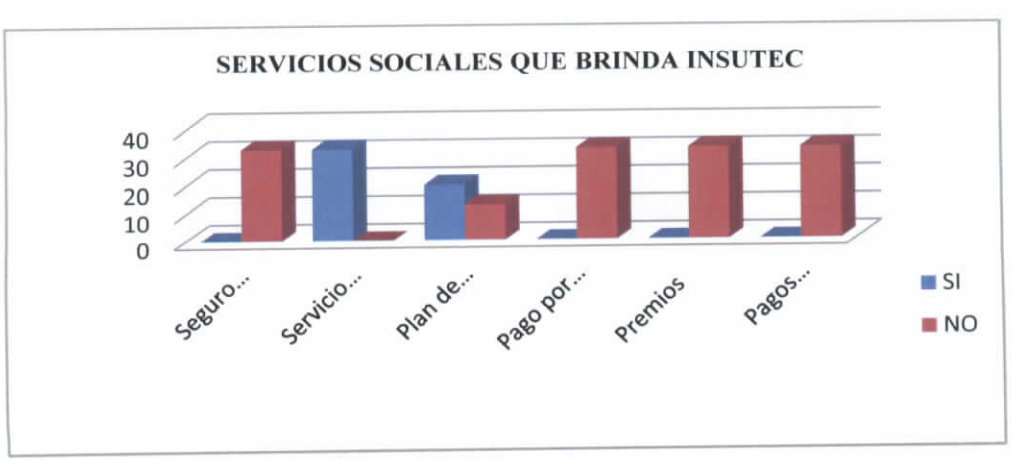
Los 33 docentes encuestados, 3 personas manifiestan que la persona quien revisa las políticas salariales es el rector, mientras que 30 personas afirman que el encargado de revisar estos trámites es el vicerrector, obteniendo un porcentaje del 9 y 91% respectivamente, lo que demuestra que no se puede ser juez y parte a la vez, ya que la función básica del vicerrectorado es velar por el desarrollo académico de la institución, más no el de cuidar por el bienestar del personal, lo que debería ser función básica de un vicerrectorado administrativo o departamento de RRHH.

5. La institución le brinda los servicios sociales de:

Tabla # 8

SERVICIOS SOCIALES	SI	NO	TOTAL
Seguro médico particular	0	33	33
Servicio médico particular	33	0	33
Plan de incentivos y motivación	20	13	33
Pago por horas extras de trabajo	0	33	33
Premios	0	33	33
Pagos puntuales por honorarios	0	33	33

Gráfico # 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

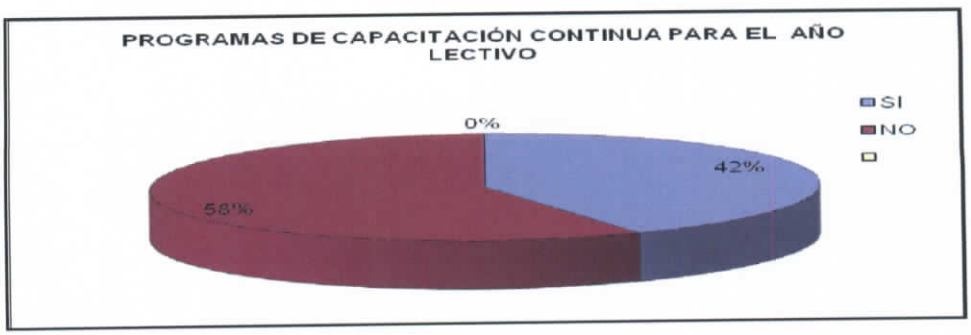
Es menester señalar que la institución cuenta con un médico de planta, sin embargo hay otros servicios adicionales que motivarían e incentivarían un mejor ambiente laboral, como es el pago por horas extras, compensaciones por mejor desempeño laboral, pagos puntuales de honorarios, entre otros, que como se ve en la representación gráfica no existen, ya que tenemos un 65% que señala que no hay un plan de incentivos y motivación, además un 100% afirman que no se cumplen con los servicios sociales que requiere el personal para entregarse de lleno a la institución.

6. ¿La institución realiza programas de capacitación continua para el año lectivo?

Tabla # 9

Evaluación	Número	%
SI	14	42%
NO	19	58%
TOTAL	33	100%

Gráfico # 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

Existe una discrepancia en los encuestados en lo que se refiere a los programas que la Institución realiza de capacitación continua, puesto que SI, responden 14 personas representando el 42% de los encuestados; mientras, que 19 responden que NO, dando un porcentaje del 58%, por lo que se concluye que no existe un Programa de Capacitación estructurado para el año lectivo causando molestias en el personal al improvisar fechas que se cruzan con un calendario de actividades académicas previamente aprobadas, acudiendo a la improvisación a fin de cumplir con este objetivo.

7. ¿La institución le autoriza y auspicia asistir a cursos de profesionalización y actualización de conocimientos?

Tabla # 10

Causas De Renovación	Número	%
SI	0	0%
NO	33	100%
TOTAL	33	100%

Gráfico # 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

El 100% de los encuestados afirman que no cuentan con la autorización, peor aún con el auspicio, para realizar cursos de capacitación y actualización de conocimientos, ni dentro ni fuera de la ciudad, generando un malestar que conlleva a la desmotivación y desinterés de la filosofía calidad en el servicio.

8. ¿Quién realiza la evaluación a su desempeño en la institución?

Tabla # 11

Sabe Las Funciones	Número	%
Rector	10	30%
Vicerrector	10	30%
Director	13	40%
Otros		
TOTAL	33	100%

Gráfico # 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

De los datos observados se concluye que son varios los actores encargados de realizar la evaluación al desempeño, sin un criterio administrativo formal, basados

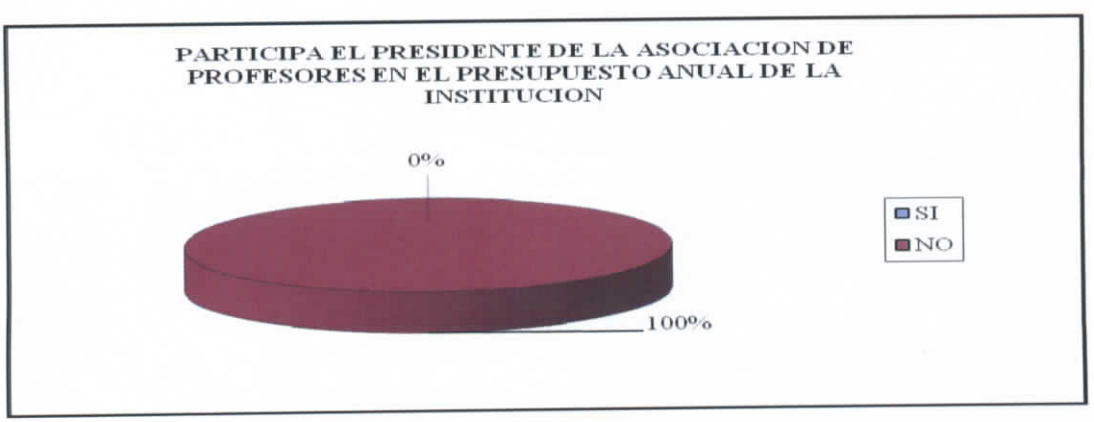
únicamente en la experiencia, en la casualidad, en la simpatía o antipatía, desvirtuándose del verdadero sentido que tiene una evaluación al desempeño, produciéndose en algunos casos sesgo poblacional así tenemos que, de los 33 docentes encuestados, el 60% que son 20 docentes respondieron que el rector y vicerrector realizan la evaluación al desempeño institucional, mientras 13 ocupando el (40%), afirman que es el director de la escuela.

9. ¿El presidente de la Asociación de los Profesores participa en la elaboración del presupuesto anual en la institución?

Tabla # 12

Problemas	Número	%
SI	0	0%
NO	33	100%
TOTAL	33	100%

Gráfico # 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

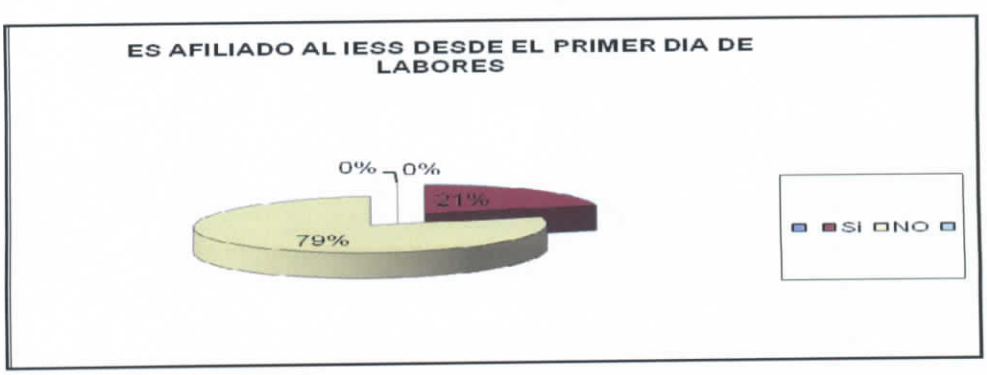
A través de esta pregunta se pretende establecer cuán organizado se encuentran los docentes del INSUTEC; el 100% de los encuestados llega a concluir que no existe esta figura, porque va en contra de la filosofía de la administración central, cuyo propósito es la explotación del trabajador, sin considerar que se necesita combinar la actividad docente con la actividad social, para lograr de esta manera mejores resultados institucionales.

10. ¿La institución se preocupa de afiliarle al IESS desde el primer día de labores?

Tabla # 13

Servicios de la Institución	Número	%
Si	7	21%
NO	26	79%
TOTAL	33	100%

Gráfico # 15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

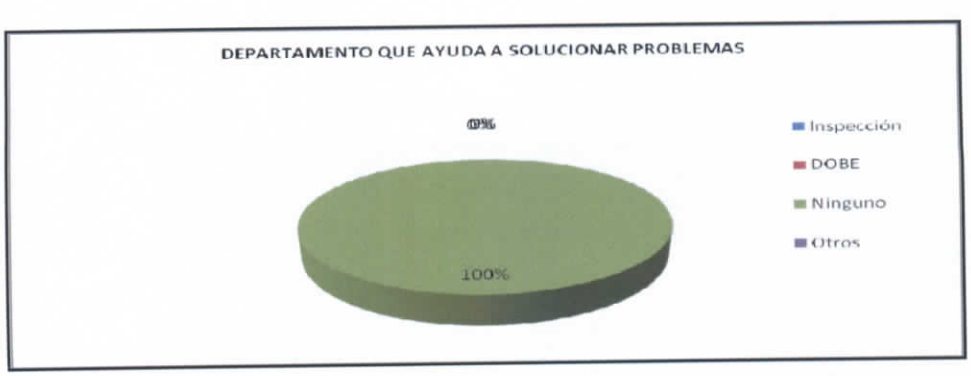
Al preguntarles si la institución desde el primer día de labores les asegura al IESS, 7 docentes contestaron que SI, mientras que 26 aducen que NO, teniendo una discrepancia mayoritaria, en el sentido de que muchas de las personas que entran a laborar al plantel lo hacen a prueba y no cuentan con los beneficios que todos los maestros y personal tienen, de esto debería encargarse el departamento de RRHH, ya que adoptaría las políticas regulares de cualquier empresa para con el empleado al momento de ser seleccionado y contratado por la institución.

11. ¿En caso de ser sancionado que departamento le ayuda a solucionar el problema en la institución?

Tabla # 14

Departamentos	Número	%
Inspección	0	0%
DOBE	0	0%
Ninguno	33	100%
Otros	0	0%
TOTAL	33	100%

Gráfico # 16



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

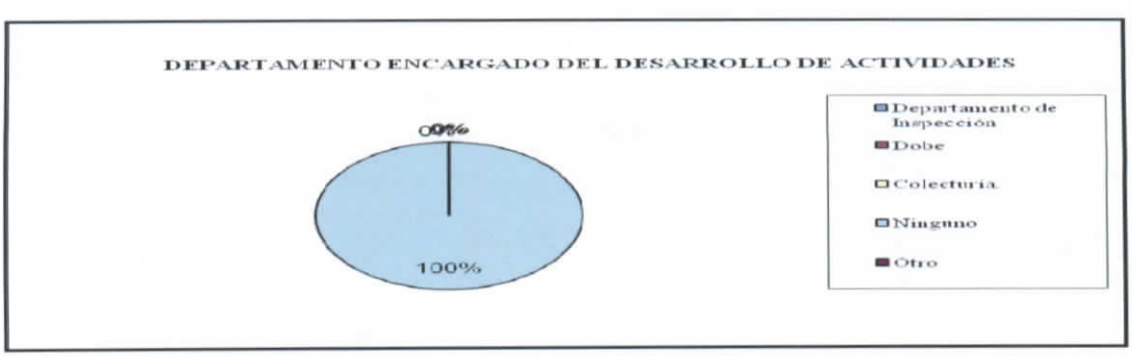
No existe ningún departamento qué ayuda a solucionar problemas e inconvenientes en la institución, así lo afirman los 33 docentes encuestados, aduciendo que en la institución no cuenta con departamento que vele por el bienestar de los docentes, y que ayuden a solucionar los problemas del empleado, siendo este un grave problema y falencia que cuenta la institución con el personal, que busca el mejoramiento y bienestar de todos quienes son parte de la Unidad Educativa.

12. ¿Qué departamento se encarga de mantener un clima y ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades?

Tabla # 15

Departamento	Número	%
Departamento de Inspección	0	0%
DOBE	0	0%
Colecturía.	0	0%
Ninguno	33	100%
Otro	0	0%
TOTAL	33	100%

Gráfico # 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

Ningún departamento se encarga de mantener un clima organizacional y participativo en la institución, así acotan los 33 docentes encuestados, que son el 100%, por lo que una vez más, el requerimiento de un departamento que esté pendiente del manejo y control de todo tipo de actividades extracurriculares es urgente, en la institución.

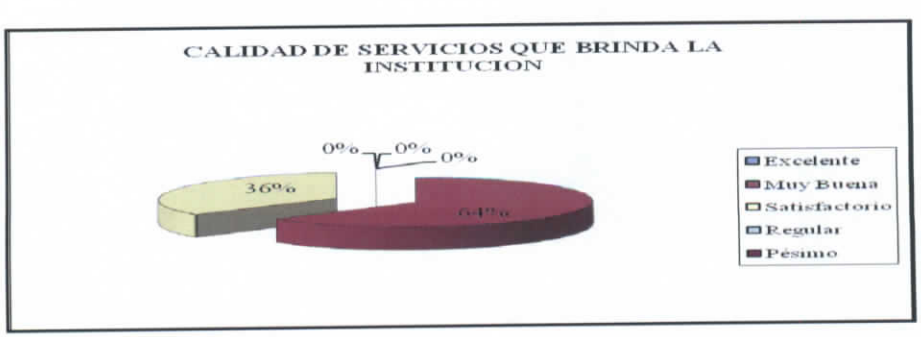
ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL INSUTEC

1. ¿De qué manera calificaría el servicio que le brinda la institución?

Tabla # 16

Calidad De Servicios	Número	%
Excelente		
Muy Buena	84	64%
Satisfactorio	30	36%
Regular		
Pésimo		
TOTAL	114	100%

Gráfico # 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANÁLISIS

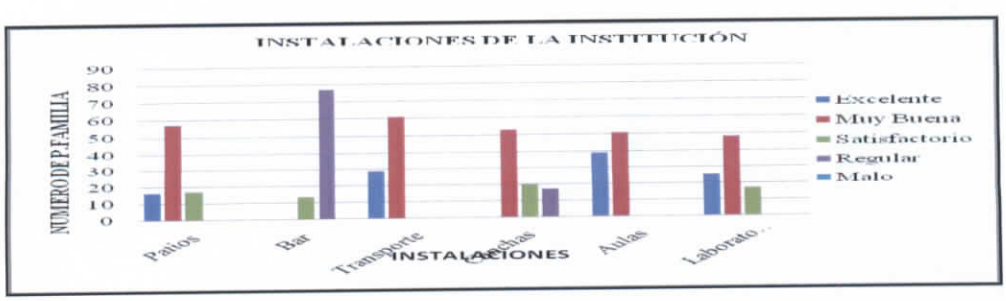
Al realizar las encuestas a los padres de familia, y preguntarles sobre el servicio que brinda la Institución: 84 padres de familia manifiestan que el servicio es muy bueno, es decir el 64%, mientras que 30 equivalente al 36% les parece satisfactorio. Se concluye que los servicios que brinda la institución son del agrado de la mayoría de padres de familia al responder que es muy buena, sin embargo un considerable porcentaje manifiestan que les parece satisfactorio, por lo que los directivos deben propender a mejorar los servicios para que alcancen la calificación de excelentes.

2. Las instalaciones de la institución son:

Tabla # 17

Instalaciones	Excelente	Muy Buena	Satisfactorio	Regular	Malo	TOTAL
Patios	20	70	24	0	0	114
Bar	0	0	31	83	0	114
Transporte	20	60	17	17	0	114
Canchas	0	73	22	19	0	114
Aulas	49	65	0	0	0	114
Laboratorios	18	30	66	0	0	114

Gráfico # 19



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

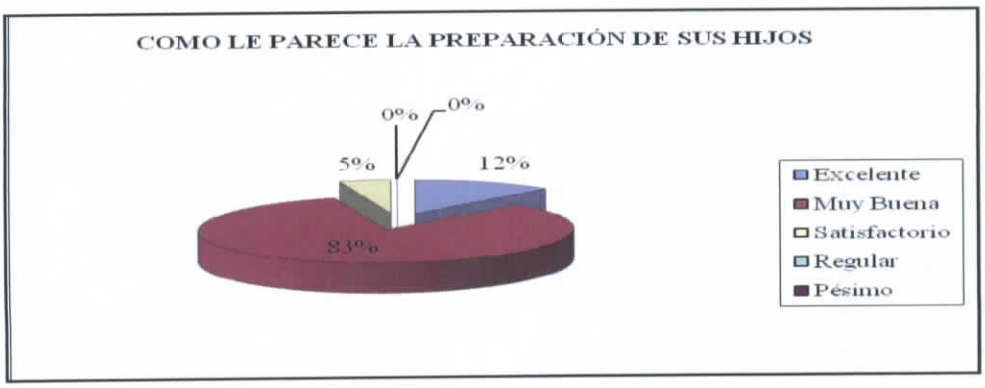
Al preguntarles sobre las instalaciones de la Institución. 20 padres de familia dicen que los patios son excelentes, 70 muy buenos 24 satisfactorios. en cuanto al bar 31 opinan que es satisfactorio y 83 dicen que es regular. En cuanto al transporte 20 dicen que es excelente. 60 muy bueno y 17 coinciden en que son satisfactorios e irregulares respectivamente. Sobre las canchas del Colegio 73 padres de familia dicen que son muy buenas, 22 satisfactorio y 19 que son regulares, sobre las aulas 49 dicen que son excelentes y 65 muy buenas. Y en cuanto a laboratorios 18 opinan que son excelentes. 30 muy buenos y 65 satisfactorios. Como conclusión tenemos que en general las instalaciones son aceptables, no así el servicio que brinda el Bar de colegio, que debe mejorar tanto la infraestructura como el servicio que brindan a la comunidad INSUTEC.

3. ¿Cómo mide la preparación académica de sus hijos?

Tabla # 18

Nivel De Educación	Número	%
Excelente	14	12%
Muy Buena	95	83%
Satisfactorio	5	5%
Regular		
Pésimo		
TOTAL	114	100%

Gráfico # 20



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

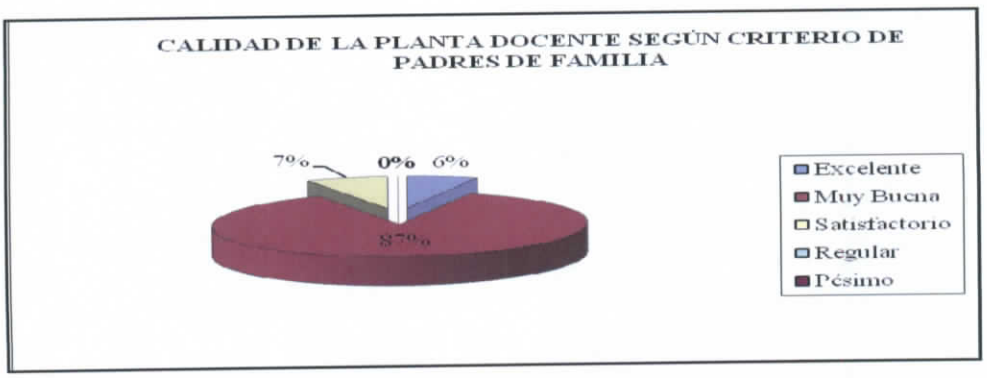
Al preguntarles sobre la preparación académica de sus hijos, 14 padres afirman que las instalaciones son excelente, 95 padres de familia dicen que es muy buena y tan solo el 5 padres de familia dicen que es satisfactorio, es decir el 12% excelente, el 84% muy bueno y el 5% satisfactorio. Se concluye que un gran porcentaje de padres de familia están conformes con la preparación de sus hijos, no así otros padres que les parece satisfactorio. Lo que deben motivar a sus directivos corregir algunas falencias para que la preparación de los alumnos llegue a un nivel de excelencia.

4. ¿A su criterio la planta de docentes que tiene la institución es:

Tabla # 19

Planta Docente	Número	%
Excelente	7	6%
Muy Buena	99	87%
Satisfactorio	8	7%
Regular		
Pésimo		
TOTAL	33	100%

Gráfico # 21



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

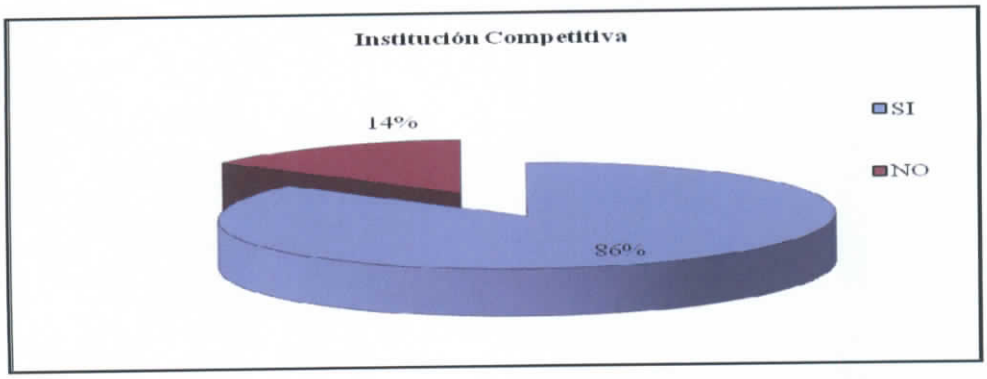
7 padres de familia opinan que el nivel de preparación del docente de la Institución es excelente, es decir el 6%, 99 muy buena equivalente al 87% y 8 satisfactorio es decir el 7%. Se Concluye que la mayoría de padres de familia están conformes con la preparación de los docentes, sin embargo hay un mínimo porcentaje que les parece satisfactorio, por lo que se debe aspirar que la calidad del docente alcance el nivel de excelente, a través de la capacitación continua y desarrollo de sus competencias.

5. ¿Considera que la institución es competitiva en relación a otras similares?

Tabla # 20

Es Competitiva	Número	%
SI	98	86%
NO	16	14%
TOTAL	33	100%

Gráfico # 22



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

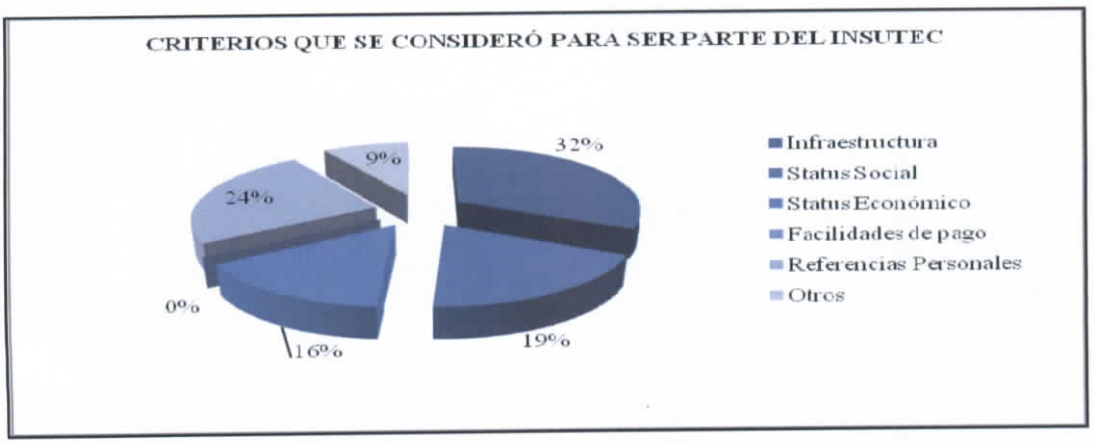
Sobre el nivel de competitividad 98 padres de familia dice que si lo es decir el 86% y un porcentaje menor es decir el 14%, 16 personas consideran que no lo es. Se concluye que según el criterio de la mayoría de padres creen que el Colegio si es competitivo lo que demuestra que están conformes con la enseñanza que reciben sus hijos lo que es beneficioso tanto para la institución como para los alumnos del Colegio.

6. **¿Qué criterios consideró para decidirse ser parte de la familia INSUTEC?**

Tabla # 21

Criterios	Número	%
Infraestructura	49	43%
Status Social	18	16%
Status Económico	15	13%
Facilidades de pago	0	0%
Referencias Personales	23	20%
Otros	9	8%
TOTAL	114	100%

Gráfico # 23



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

De los 114 padres de familia encuestados, 49 dicen que la infraestructura de Colegio fue el motivo que les impulso para ponerles a sus hijos en el colegio, siendo este el 43%, 18 el status social, 16%, 15 personas contestaron el status económico, ocupando el 13%, 23 las referencias personales y 9 otros motivos, ocupando el 20 y el 8% respectivamente. Llegando a la conclusión de que la mayoría de padres de familia están conformes con la infraestructura y comodidades que brinda la institución, para el recreamiento y distracción de sus hijos, además de que también llegan a saber de la existencia de la institución por referencias personales, que de una u otra manera sirve de mucho para el nombre y prestigio de la misma y por último los factores sociales y económicos que de igual manera para algunas personas creen es primordial en la educación de sus hijos.

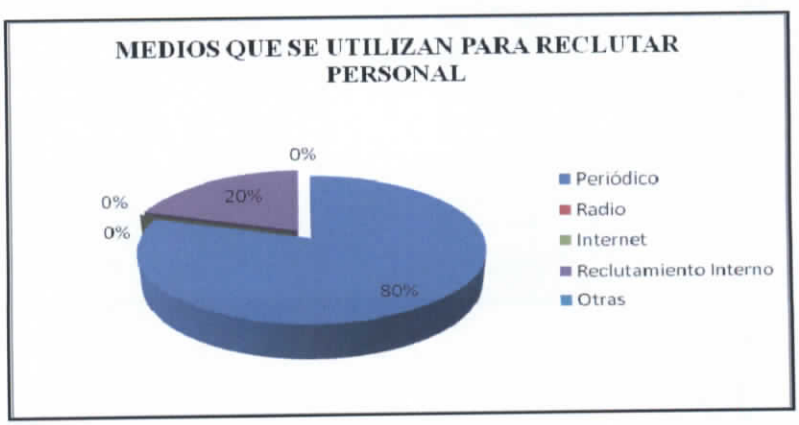
ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL INSUTEC

1. ¿Señale los medios que utilizan para reclutar personal?

Tabla # 22

Medios	Número	%
Periódico	4	80%
Radio		
Internet		
Reclutamiento Interno	1	20%
Otras		
TOTAL	5	100%

Gráfico # 24



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

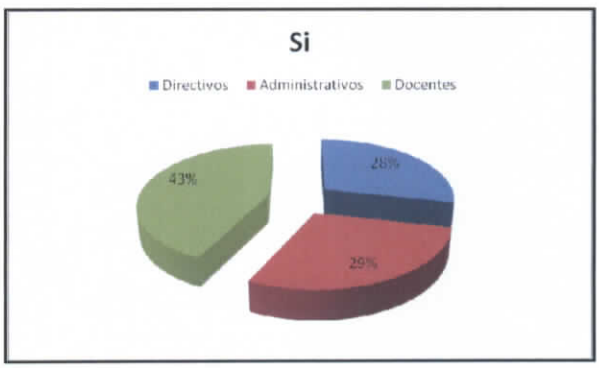
Al preguntarles a los directivos de la Institución que medio utiliza para reclutamiento de alumnos, 4 de los entrevistados manifiestan que los hacen a través de los periódicos, siendo este el 80% y 1 dice a través del reclutamiento interno, teniendo un porcentaje del 20%. Se concluye que la herramienta de mayor información para reclutar personal es a través de la prensa escrita, en este caso el periódico, ya que personas interesadas en el puesto de trabajo acuden a este para encontrar una plaza y posteriormente hacer su entrevista, los directivos están muy conscientes de esto y es por eso que tratan de hacer llegar el mayor tipo de información a través de la prensa escrita, para conocimiento de la comunidad.

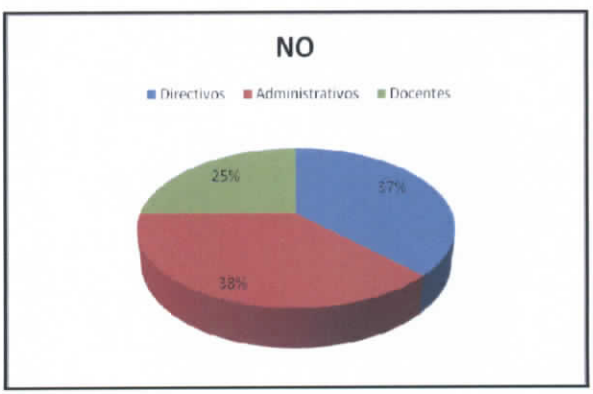
2. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a:

Tabla # 23

Evaluaciones	Directivos	Administrativos	Docentes
Si	2	2	3
NO	3	3	2
TOTAL	5	5	5

Gráfico # 25





Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

Al realizar la entrevista a los directivos y preguntarles sobre si realizan evaluaciones contestan que si 2 a directivos, 2 administradores y 3 docentes. Mientras que 3 a directivos, 3 administradores y 2 a docentes dicen que no. Ocupando si los siguientes porcentajes para docentes del 43%, administrativos el 29% y directivos el 28%. Y el no 38% administrativo, 37% directivos y 25% docentes.

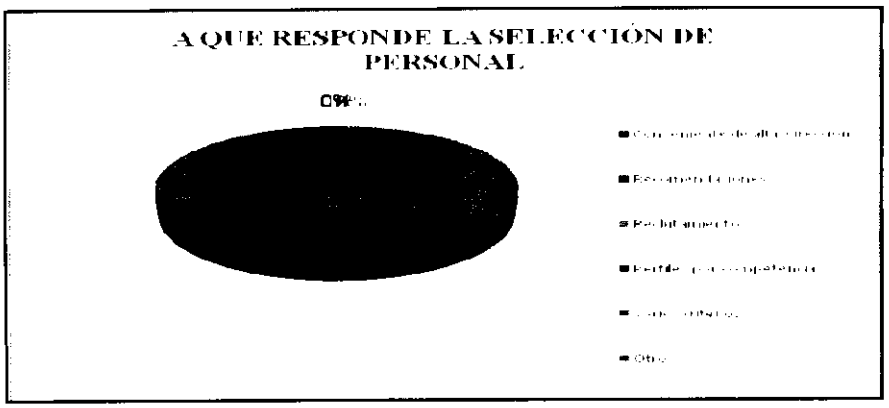
Concluyendo que que existe un nivel de de evaluación para el personal aceptable, pero que deberían hacer la evaluación por lo menos una vez al año a todo el personal, tanto directivos, administrativos y docentes, ya que un personal bien capacitado podrá ser evaluado cuantas veces creyere conveniente la alta gerencia y si se logra tener un instituto de calidad debemos empezar por capacitar y evaluar a nuestro personal.

3. La selección del personal responde a:

Tabla # 24

Formas De Selección	Número	%
Conveniente de alta dirección		
Recomendaciones		
Reclutamiento	5	100%
Perfiles por competencias		
Varios criterios		
Otros		
TOTAL	5	100%

Gráfico # 26



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

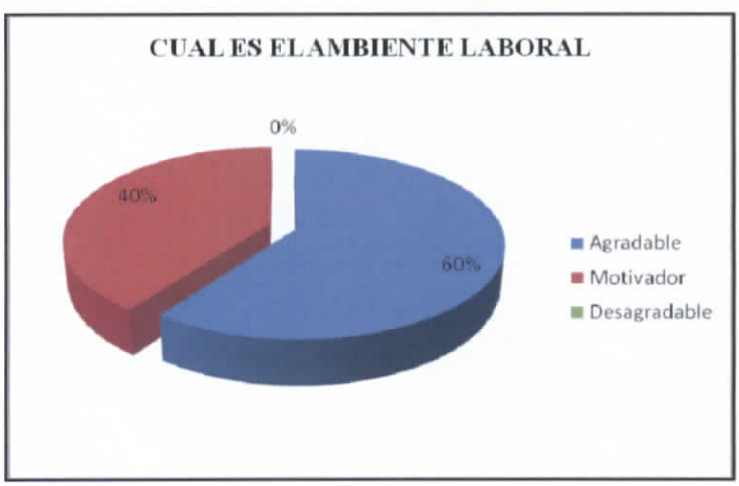
En cuanto al reclutamiento del personal los 5 directivos encuestados dicen que lo realizan a través de reclutamiento, siendo este el 100%. Se puede llegar a la conclusión de que la forma de selección de personal es aceptable ya que el reclutamiento es la manera fundamental para obtener candidatos calificados, pero se debe tener bien claro cuáles son los parámetros de selección a seguir, también es importante tener en cuenta que un buen empleador debe tener buenas referencias de otro tipo de trabajo en que él se ha desempeñado y ha laborado anteriormente.

4. El ambiente laboral de la institución para el personal:

Tabla # 25

Ambiente Laboral	Número	%
Agradable	3	60%
Motivador	2	40%
Desagradable		
TOTAL	5	100%

Gráfico # 27



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

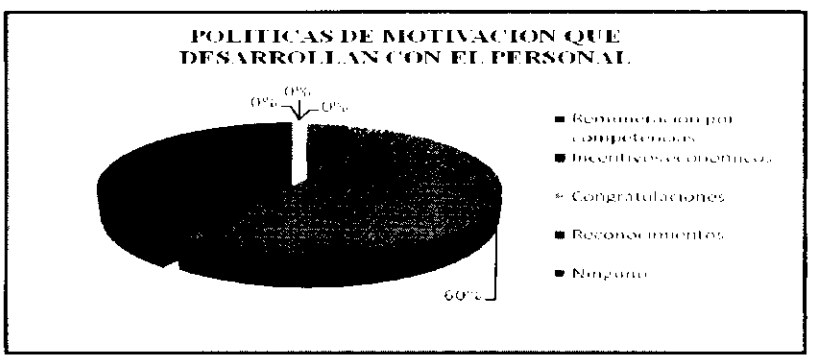
Sobre el ambiente de trabajo los 3 directivos opinan que es agradable, mientras que 2 manifiestan que el ambiente es motivador, ocupando el 60 y 40 % respectivamente. Los directivos de la institución en su mayoría consideran que el ambiente laboral de trabajo es agradable, lo cual es importante ya que así obtendremos lo mejor de cada uno de las personas para con la corporación.

5. ¿Qué políticas de motivación desarrollan con el personal en la institución?

Tabla # 26

Políticas de Motivación	Número	%
Remuneración por competencias		
Incentivos económicos		
Congratulaciones	3	60%
Reconocimientos	2	40%
Ninguno		
TOTAL	5	100%

Gráfico # 28



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

De los 5 directivos 3 manifiestan que la forma de motivar al personal es a través de congratulaciones, siendo este el 60% y 2 dicen que es a través de reconocimientos, ocupando el 40%. Una buena forma para que el personal se siente conforme y satisfecho, es la congratulación o reconocimiento de su trabajo, y creo que INSUTEC, cumple con las políticas de motivación para su talento humano, un

profesor, administrativo, directivo o cualquier persona que forme parte de la institución va a desempeñarse de mejor manera sabiendo que está siendo motivado de buena manera por los altos directivos.

6. ¿Qué tipo de contratación tiene?

Tabla # 27

Tiempo De Dedicación	Número	%
Tiempo completo	5	100%
Medio tiempo		
Contrato por horas		
TOTAL	5	100%

Gráfico # 29



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

Al preguntarles sobre el tiempo de dedicación a la Institución todos coinciden que el personal labora a tiempo completo, siendo este el 100% de los entrevistados. Un directivo tiene que estar siempre pendiente de los requerimientos e inquietudes del

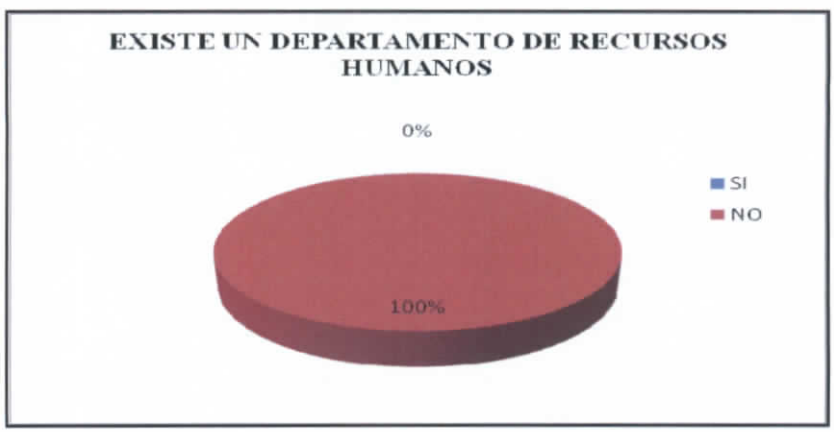
personal de trabajo, y teniendo un contrato de tiempo completo hace que todas las personas que trabajan en la empresa sepan que INSUTEC, cumple con el tipo de contrato que los directivos tienen que tener.

7. ¿Existe un Departamento de Recursos Humanos?

Tabla # 28

Existe Departamento de RR.HH.	Número	%
SI		
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Gráfico # 30



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

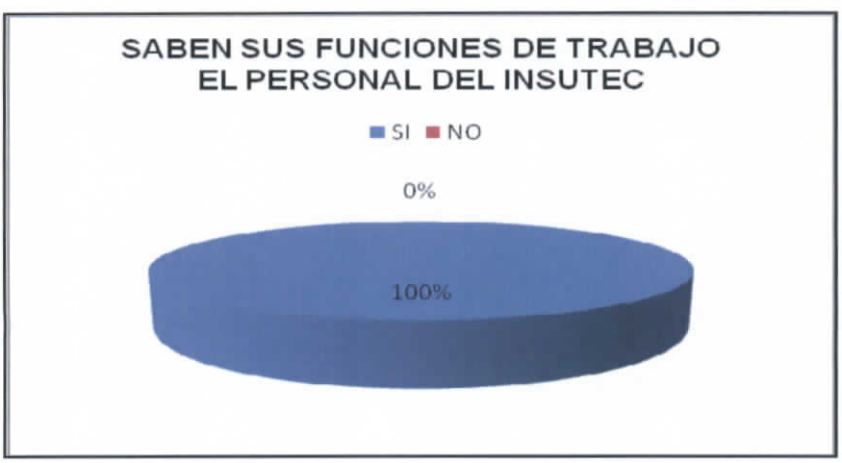
Los directivos opinan que no hay el departamento de recursos humanos en la Institución. Esto constituye un grave inconveniente para la institución, ya que un departamento de recursos humanos ayudará de una u otra manera a solucionar los problemas y dificultades que exista con algún miembro de la empresa.

8. ¿El personal de la institución sabe las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo?

Tabla # 29

El Personal sabe sus Funciones	Número	%
SI	5	100%
NO		
TOTAL	5	100%

Gráfico # 31



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

Al preguntarles si saben las funciones que tienen que realizar el personal de la Institución, los 5 directivos contestaron que sí. Esto ayuda mucho al desenvolvimiento de la empresa, ya que el personal sabe cuáles son las funciones a cumplir no tendría mayores inconvenientes al momento de realizar sus funciones.

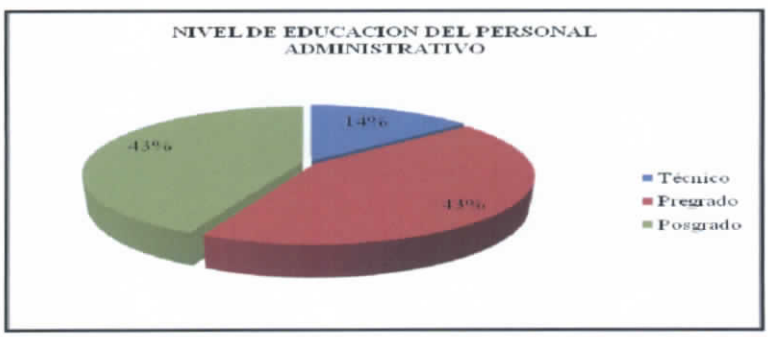
ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL INSUTEC

1. ¿Cuál es el nivel de educación que usted tiene?

Tabla # 30

Nivel De Educación	Número	%
Medio	1	20%
Técnico	1	20%
Pregrado Posgrado	3	60%
TOTAL	5	100%

Gráfico # 32



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

Sobre el nivel de educación del personal administrativo, 1 contesta que tiene nivel medio, 1 de nivel técnico y 3 tienen educación a nivel de pregrado. El nivel de educación de la mayoría de los administrativos es aceptable, aunque para conseguir que el personal se desenvuelva de mejor manera, deben por lo menos tener un título universitario, para darle más realce y prestigio a la institución con un personal

profesional y ubicado en el puesto de trabajo para lo que ha estudiado va a cumplir mejor que alguien que ha sido escogido simplemente por afinidad.

2. ¿Cuantos años de experiencia tiene?

Tabla # 31

Años De Experiencia	Número	%
1 a 3 años	2	40%
4 a 5 años	1	20%
más años	2	40%
TOTAL	5	100%

Gráfico # 33



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

En cuanto al tiempo de servicio que tienen en la Institución, 2 manifiestan tener de 1 a 3 años, 1 de 4 a 5 años de servicio en la Institución. Como muestra los datos existe un porcentaje medio de experiencia y administrativos que llevan tan sólo un par de años, esto puede en parte ayudar a la institución ya que si juntamos experiencia y

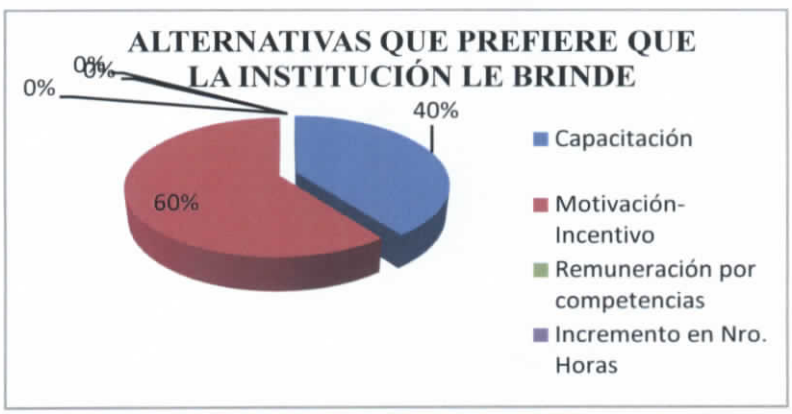
gente nueva el resultado sería estupendo, la gente se consolida a trabajar siempre y cuando exista la colaboración y conocimiento de las tareas a cumplir es aquí cuando la gente de más experiencia ayudará a los nuevos compañeros a constituir un mejor equipo de trabajo.

3. ¿Señale la alternativa que prefiera que la institución le brinde?

Tabla # 32

Alternativas que brinde INSUTEC	Número	%
Capacitación	2	40%
Motivación- Incentivo	3	60%
Remuneración por competencias		
Incremento en Nro. horas		
Otras.		
TOTAL	5	100%

Gráfico # 34



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

Al preguntarles sobre las opciones que desean les brinde la Institución, 2 contestaron que prefieren la capacitación y 3 dijeron la motivación por incentivos. La mayoría de

personas que forman un equipo de trabajo o una empresa, busca siempre la manera de estar a la par con otras compañías, la capacitación y la motivación son parte fundamental para la consecución de objetivos, y los administrativos de INSUTEC, piensan sin lugar a duda, las dos alternativas forman al individuo y lo hacen sentirse seguro de sus acciones y logros.

4. El ambiente laboral de INSUTEC para el personal administrativo es:

Tabla # 33

Ambiente Laboral	Número	%
Agradable	3	60%
Motivador	2	40%
Desagradable		
TOTAL	5	100%

Gráfico # 35



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

Al consultarles sobre el ambiente laboral en el INSUTEC, 3 administrativos dicen que es agradable y 2 motivador. Al igual que con estudiantes, padres de familia,

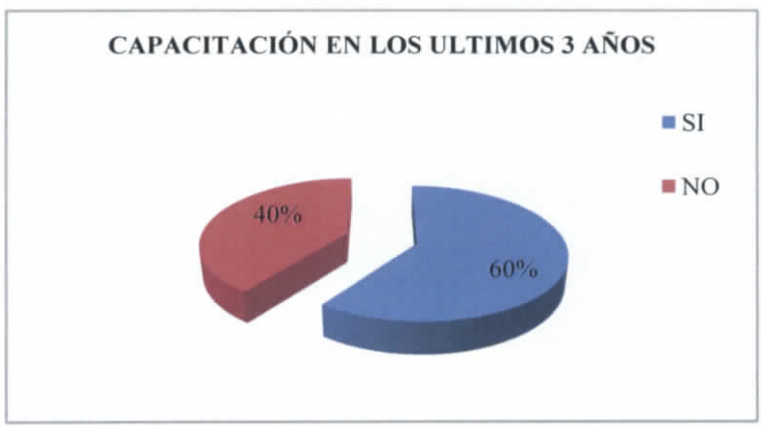
profesores y directivos, si contamos con un ambiente acorde para el trabajo vamos a cumplir con lo que nuestro puesto de trabajo requiere y necesita, en INSUTEC, dicen que el ambiente para el personal es agradable, eso es un punto a favor, ya que si nos encontramos en un lugar a gusto, el trabajo se lo va desarrollar de la mejor manera posible.

5. ¿En los últimos 3 años ha recibido capacitación?

Tabla # 34

Capacitación	Número	%
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Gráfico # 36



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

En cuanto a la capacitación 3 personas dicen haber recibido, y 2 manifiestan que no han recibido capacitación. En INSUTEC dicen haber recibido capacitación la

mayoría de administrativos, pero si la institución busca mejorar la calidad del servicio al cliente debe mejorar en todas las debilidades que se encuentre, mediante la capacitación se podrá evaluar el nivel de conocimientos, las ideas y conclusiones de cada uno de ellos respecto a cada una de las temáticas a tratar, dando por lo general un conocimiento diferente del entorno laboral de trabajo.

6. ¿Realizan evaluación a su desempeño?

Tabla # 35

Evaluación	Número	%
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Gráfico # 37



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

En cuanto a las evaluaciones de las 5 personas encuestadas, 1 dice ser evaluada y 4 manifiesta que no son evaluados. La evaluación es primordial para la consecución de objetivos, lamentablemente en INSUTEC, no se realiza este tipo de estrategias que

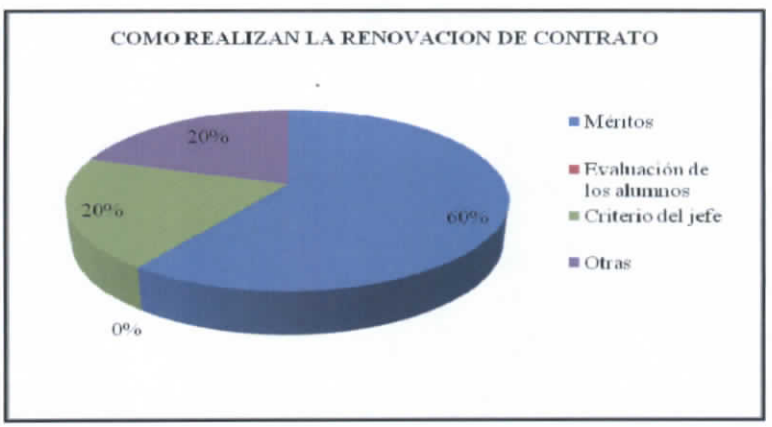
creo se las debe efectuar por lo menos una vez al año, para conocer el nivel de conocimientos del personal en el lugar de trabajo en todas las áreas.

7. La renovación de su contrato se lo realiza en base a:

Tabla # 36

Motivos De Renovación	Número	%
Méritos	3	60%
Evaluación de los alumnos		
Criterio del jefe	1	20%
Otras	1	20%
TOTAL	5	100%

Gráfico # 38



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

En cuanto a las razones de renovación de contrato del personal administrativo, 3 dicen que por méritos, y 1 dicen que el criterio del jefe y el mismo número dice que

son otras razones. La mejor manera para conservar un puesto de trabajo es haciendo bien las cosas, todos los empleados de una entidad están a los ojos de los jefes, estos los evalúan y los van calificando de acuerdo al nivel de desempeño, en INSUTEC, los méritos es lo primordial para los administrativos, ya que dicen ellos sienten que su desempeño se lo evalúa por méritos propios, aunque un mínimo porcentaje dice que también se lo realiza de acuerdo al criterio del jefe, de esto dependerá si el contrato se lo extenderá o no.

8. ¿Le agrada su puesto de trabajo?

Tabla # 37

Le agrada su puesto de trabajo	Número	%
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Gráfico # 39



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

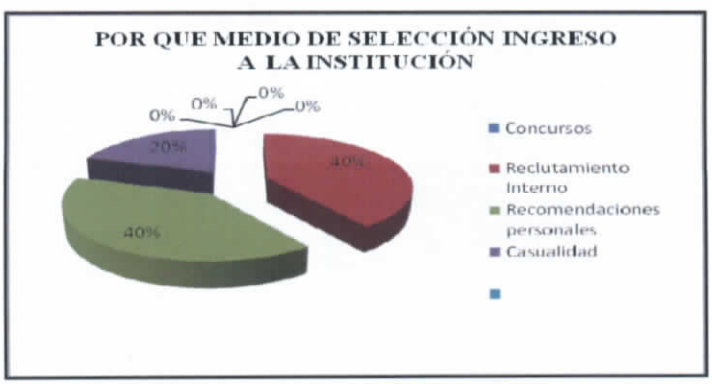
Al consultarles sobre su agrado en el puesto de trabajo, 4 dicen estar contentos, mientras que una persona dice no agradarle su puesto de trabajo. Para tener un buen nivel de desempeño, sería óptimo que todas las personas sientan agrado por el puesto que han sido asignados o que han elegido laborar, en INSUTEC; los administrativos en su mayoría dicen que su puesto de trabajo es de su agrado y manifiestan sentirse a gusto con el mismo, creo que todas las personas que trabajen en alguna entidad, deberían sentirse gustosos del papel que desempeñan.

9. Porque medio de selección usted formó parte de la familia INSUTEC:

Tabla # 38

Medio de Selección	Número	%
Concursos		
Reclutamiento Interno	2	40%
Recomendaciones personales	2	40%
Casualidad	1	20%
Otros		
TOTAL	5	100%

Gráfico # 40



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

Al preguntarles sobre la forma que entró a la institución 2 manifiestan que fueron seleccionadas por reclutamiento, 2 por recomendaciones y por casualidad.

En INSUTEC se puede clarificar que sus administrativos han sido contratados o seleccionados en su mayoría por reclutamiento interno y recomendaciones personales, el primer aspecto creo que es uno de los mejores, puesto que se elige al personal de una manera justa y ecuánime, muchas recomendaciones personales no son muy bien vistas ya que por ser familiares o conocidos entran personas que pueden causar conflictos en la institución, INSUTEC debería procesos e selección ya que este ayudará a identificar a las personas más idóneas y capaces para el puesto de trabajo.

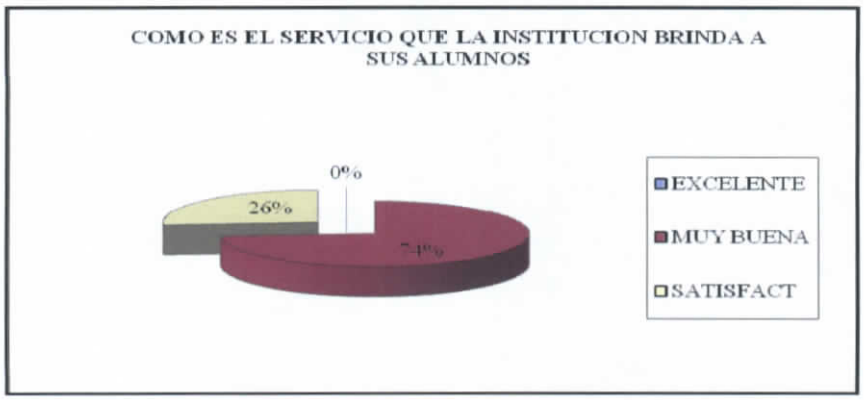
ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL INSUTEC DE LA CIUDAD DE AMBATO

1. De qué manera calificaría el servicio que le brinda la institución:

Tabla # 39

Servicios de la Institución	Número	%
Excelente		
Muy Buena	84	74%
Satisfactorio	30	26%
Regular		
Pésimo		
TOTAL	114	100%

Gráfico # 41



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

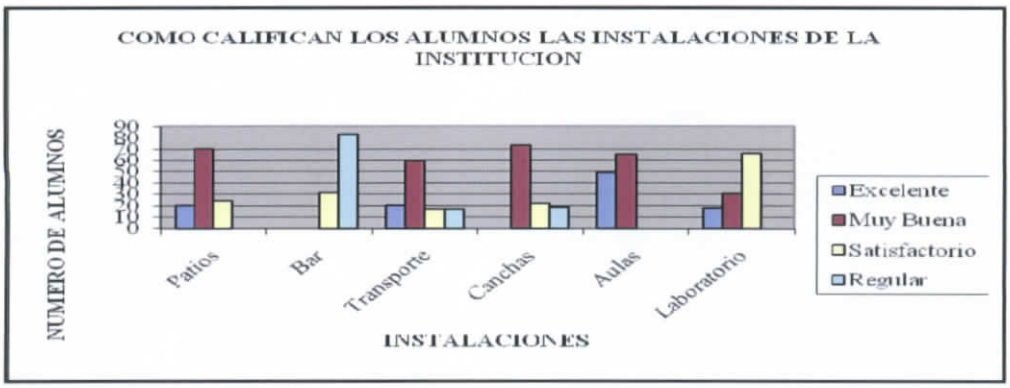
Se puede apreciar que, los estudiantes califican al establecimiento en un porcentaje aceptable, lo que nos lleva a la conclusión que, no se sabe a ciencia cierta si los resultados son reales, ya que por temor o por nerviosismo pueden simplemente poner una calificación buena, lo que no permite analizar los problemas reales.

2. Las instalaciones de la institución son:

Tabla # 40

Instalaciones	Excelente	Muy Buena	Satisfactorio	Regular	Malo	TOTAL
Patios	20	70	24	0	0	114
Bar	0	0	31	83	0	114
Transporte	20	60	17	17	0	114
Canchas	0	73	22	19	0	114
Aulas	49	65	0	0	0	114
Laboratorios	18	30	66	0	0	114

Gráfico # 42



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

Al preguntarles sobre las instalaciones que brinda la institución, de los 114 alumnos encuestados, 20 les parece que los patios son excelentes, 70 les parece muy buenas 24 satisfactorios; en cuanto al servicio de bar: 31 opinan que es satisfactorio y 83 dicen que son regular; en lo referente al transporte: 20 piensan que es excelente el servicio, 60 que es muy bueno, 17 satisfactorio e igual número dicen que es regular. En cuanto a las aulas: 73 dicen que son muy buenas, 22 satisfactorio y 19 regular y

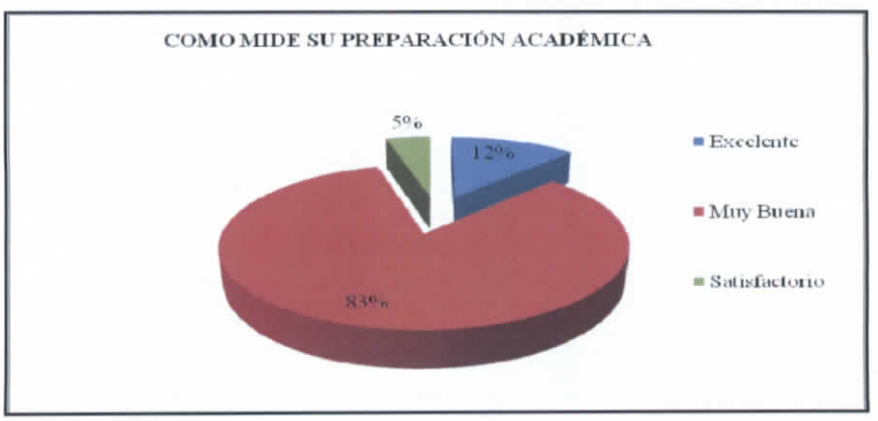
por último en cuanto a los laboratorios: 18 dicen que son excelentes, 30 muy buenos y 66 satisfactorio. Se concluye que muchas instalaciones que tiene la institución son del agrado de los estudiantes, debiendo mejorar en forma urgente la atención del bar especialmente.

3. ¿Cómo mide su preparación académica en los años anteriores?

Tabla # 41

Preparación Académica	Número	%
Excelente	14	12%
Muy Buena	95	83%
Satisfactorio	5	5%
Regular		
Pésimo		
TOTAL	114	100%

Gráfico # 43



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

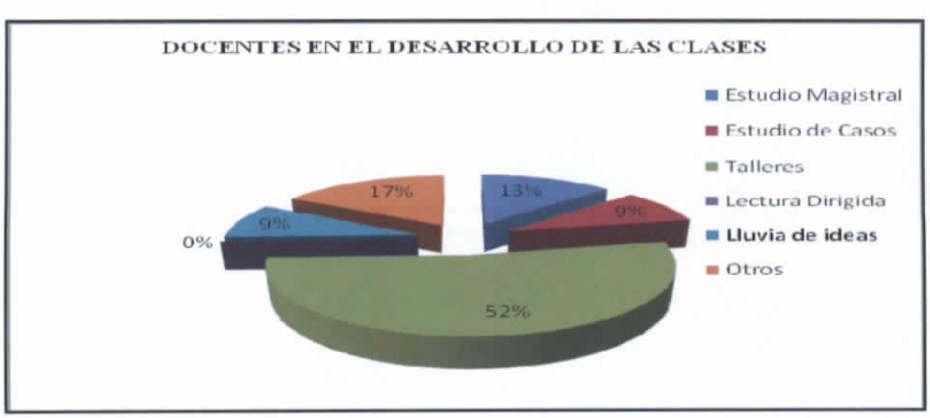
En cuanto a la preparación académica, 14 estudiantes manifiestan que es excelente equivalente al 12%, mientras que 95 estudiantes dicen que es muy buena es decir 83% y 5 manifiestan que la preparación académica es satisfactoria siendo este el 5%. Se concluye que la mayoría de los alumnos están satisfechos con la preparación de sus docentes, sin embargo hay que propender para que todos los maestros lleguen a ser excelentes docentes.

4. Sus docentes en el desarrollo de sus clases que tipo de estrategia utilizan:

Tabla # 42

Estrategias	Número	%
Estudio Magistral	15	13%
Estudio de Casos	10	9%
Talleres	60	52%
Lectura Dirigida		
Lluvia de ideas	10	9%
Otros	19	17%
TOTAL	114	100%

Gráfico # 44



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

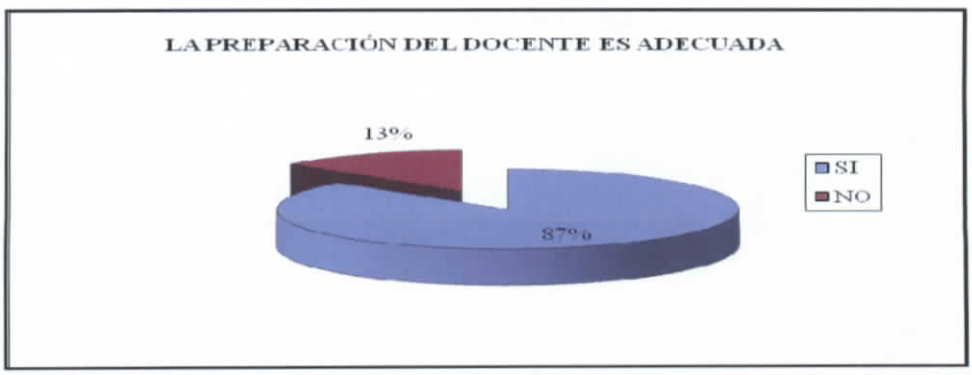
De los 114 estudiantes encuestados, 15 que equivale al 13% manifiestan que sus docentes utilizan el estudio magistral, 10 equivalente al 9% los estudios de casos, 60 es decir el 52% utilizan talleres, 10 utilizan la lluvia de ideas equivalente al 9% y 19 dicen otras formas, es decir el 17%. Se concluye que todos los docentes utilizan talleres y lluvia de ideas y un porcentaje menor el estudio magistral, estudio de caso y otras formas, lo que preocupa es que no motiven al estudiante al hábito de la lectura.

5. ¿Piensa que la preparación de los maestros es la más adecuada?

Tabla # 43

Problemas	Número	%
SI	99	87%
NO	15	13%
TOTAL	114	100%

Gráfico # 45



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

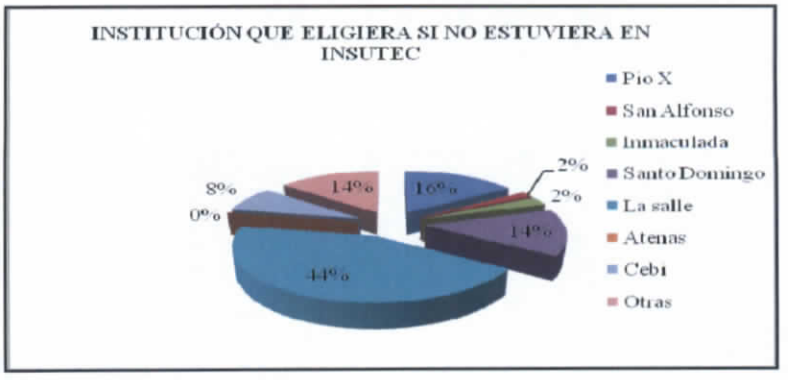
En cuanto a la preparación del docente si es la más adecuada, 99 alumnos que equivale al 87% manifiestan que si lo es y el resto es decir el 13% dicen que no. Se puede apreciar que la mayoría de los alumnos están conformes con la preparación del docente, habiendo un porcentaje menor que no lo están, correspondiéndoles a los directivos poner énfasis en ese particular.

6. ¿Si no estuvieras aquí en que otra institución te hubiera gustado estudiar?

Tabla # 44

Problema	Número	%
Pio X	18	16%
San Alfonso	2	2%
Inmaculada	3	2%
Santo Domingo	16	14%
La Salle	50	44%
Atenas		
CEBI	9	8%
Otras	16	14%
TOTAL	114	100%

Gráfico # 46



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

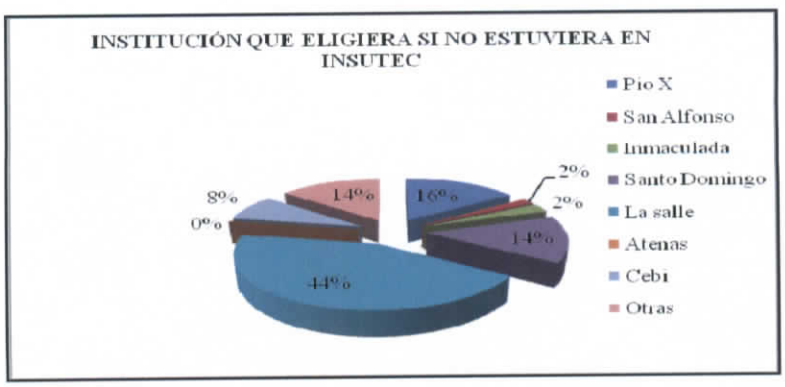
En cuanto a la preparación del docente si es la más adecuada, 99 alumnos que equivale al 87% manifiestan que si lo es y el resto es decir el 13% dicen que no. Se puede apreciar que la mayoría de los alumnos están conformes con la preparación del docente, habiendo un porcentaje menor que no lo están, correspondiéndoles a los directivos poner énfasis en ese particular.

6. ¿Si no estuvieras aquí en que otra institución te hubiera gustado estudiar?

Tabla # 44

Problema	Número	%
Pio X	18	16%
San Alfonso	2	2%
Inmaculada	3	2%
Santo Domingo	16	14%
La Salle	50	44%
Atenas		
CEBI	9	8%
Otras	16	14%
TOTAL	114	100%

Gráfico # 46



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Julio César Zurita Altamirano

ANALISIS.

Al preguntarles que otro colegio hubieran preferido, los alumnos manifestaron así: 18 San Pio X, equivalente al 16% 2 el San Alfonso con un porcentaje del 2% 3 Inmaculada, equivalente al 2%, 16 el colegio San Alfonso equivalente al 14%, 50 que equivale al 44% la Salle, 9 prefieren el Colegio CEBI equivalente al 8% y 16 alumnos prefieren otros colegios es decir el 14%. El colegio que ha tenido más aceptación es el Colegio La Salle, siguiéndole el Colegio Santo Domingo, Pio X y otros colegios, por lo que se puede llegar a la conclusión que muchos se sienten a gusto en la institución, pero que si tuvieran la oportunidad de elegir por otro establecimiento lo harían.

Resumen del Trabajo de Campo

Luego de haber aplicado las encuestas a padres de familia y estudiantes, observamos que existe conformidad con la estructura existente en la institución, sin embargo estos resultados obedecen a opiniones irreales, causadas por temor, miedo e inseguridad al expresar lo que realmente sucede dentro de la institución.

Sin embargo con la encuesta realizada a los 33 docentes de la institución, se reafirma una vez más la necesidad de la creación de un departamento de RRHH, encargado de velar, cuidar y proteger los intereses de docentes, empleados, trabajadores, autoridades que se preocupen por el cumplimiento de las labores pero que también sean recíprocos en la prestaciones de beneficios los cuales redundarán en beneficios de quienes formamos la trilogía de la educación esto es docentes, estudiantes y padres de familia.

Así mismo en la entrevista realizada a las autoridades y directivos de la institución, se observa un sesgo a que los puestos claves dentro de la institución, están ocupados exclusivamente por familiares.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA.

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL INSUTEC DE LA CIUDAD DE AMBATO.

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo General.

- Diseñar un MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO para elevar la calidad del servicio educativo de la Unidad Educativa Experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano para mejorar la calidad del servicio docente-administrativo de INSUTEC a través de la planificación estratégica.

- Fundamentar los procesos administrativos que respalden la gestión del talento humano para afianzar el trabajo docente-administrativo en la institución.

- Proponer un MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO para elevar la calidad del servicio educativo de INSUTEC.

4.2. Análisis FODA

El direccionamiento estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto internamente como frente a su entorno. Es de responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy, y hacia dónde nos dirigimos para convertirle en la institución del futuro.

F.O.D.A., significa, las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que presenta la institución luego de haber realizado el diagnóstico estratégico.

El análisis FODA pretende concretar tanto los puntos fuertes y débiles de la institución como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de diseñar estrategias ajustadas a la capacidad interna de la organización y a su posición competitiva externa.

En la realización del FODA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudios es importante priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de la institución.

FORTALEZAS

Se entiende por fortalezas aquellos factores internos propios de la empresa que puedan favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

En nuestro caso se puede ver como fortalezas los siguientes aspectos:

- Capital humano de alta cualificación
- Colegio con 20 años de tradición y prestigio
- Amplia oferta formativa
- Ubicación Geográfica adecuada
- Infraestructura propia
- Dotación de laboratorios para cada una de las especializaciones como son: Químico-biológicos, Físico-matemático, Informática, Contabilidad, Sociales, Idiomas.
- Aula virtual.
- Tecnología de punta.
- Medios audiovisuales.

DEBILIDADES

Las debilidades son limitaciones, defectos o inconsistencias y constituyen una limitación para competir y para lograr calidad en la gestión, haciéndolas vulnerables. En nuestro caso se observan como debilidades las siguientes causas :

- Adecuación de la infraestructura a las demandas y exigencias de los niños

- Débil imagen institucional
- Duplicidad de funciones al carecer de coordinación
- Plan operativo que no responde a las exigencias reales
- Falta de capacitación y actualización de la planta de docentes.
- Ausencia de estímulos, incentivos
- Deficiente sistema de comunicación interno y externo
- Falta de presupuesto para programas de incentivos y motivación del recurso humano
- Ausencia del responsable del RRHH
- Carencia de una unidad encargada de cuidar y velar por brindar un mejor ambiente organizacional

OPORTUNIDADES

Conceptualmente una oportunidad es una circunstancia potencialmente favorable para la institución y proviene del entorno.

En nuestro caso se puede ver como oportunidad los siguientes aspectos:

- Apoyo institucional a los empleados administrativos y docentes a través de la entrega o dotación de becas a sus hijos.
- Crecimiento en la demanda de la sociedad tungurahuense
- Desarrollo tecnológico y de las infraestructuras
- Establecimiento de indicadores de calidad en el servicio educativo

- Apertura de nuevas especialidades que respondan a las exigencias de la demanda
- Disposición favorable al cambio y la mejora continua
- Diversidad: combinación de tradición y modernidad
- Firma de convenios nacionales e internacionales para elevar la calidad de la educación, como pasantías y especializaciones.
- Participación en foros, debates, mesas redondas con otras instituciones educativas.
- Auspicio de eventos culturales para dar a conocer el que hacer educativo.
- Entrega de becas a los mejores estudiantes de otras instituciones educativas.

AMENAZAS

Conceptualmente una amenaza es una tendencia favorable proviene del entrono, que en la medida que no exista una acción tendiente a contrarrestarla, puede provocar un estancamiento o situación negativa.

En nuestro caso se observa como amenaza las siguientes causas:

- Competencia de otras instituciones educativas y entidades en formación e investigación
- Falta de apoyo gubernamental a las instituciones educativas privadas
- Pérdida de recursos humanos, por falta de incentivos y motivación
- Resistencia de compromiso a las propuestas de cambio significativo

- Desconocimiento de la competencia
- Desactualización y desinformación de eventos académicos competitivos
- Carencia de un ambiente institucional.

A continuación se presente una matriz de los principales aspectos que la Institución cuenta y los están ausentes:

Matriz FODA

Cuadro # 46

	F	D
	• Colegio con 20 años de tradición y prestigio	• Ausencia del responsable de RRHH
O • Apoyo institucional a los empelados, administrativos y docentes a través de la entrega o dotación de becas a sus hijos.	**ESTRATEGIA** • Estrategia de compensación, ya que hace que sus personal tenga alguna preferencia al estar trabajando en la institución.	**ESTRATEGIA** • La contratación de un responsable de RRHH, es importante ya que así se podrá controlar el número de becas que la institución entrega a sus hijos.
A • Pérdida de Recurso Humano, por falta de incentivos y motivación	**ESTRATEGIA** • El personal de RRHH, deberá adoptar los mecanismos y herramientas para que nuestro personal se sienta motivado en la institución.	**ESTRATEGIA** • La contratación de un responsable encargado del departamento del RRHH, para cumplir con sus funciones en la Unidad Educativa Experimental INSUTEC

4.3. Modelo de Gestión del Talento Humano

4.3.1. Antecedentes de la Propuesta.

En el Ecuador las recientes propuestas gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la educación fiscal y las repercusiones en la educación particular obligan a trabajar en el diseño de sistemas de gestión de calidad que posibiliten la supervivencia y el desarrollo en condiciones competitivas con mayores exigencias y menores recursos.

La Unidad Educativa Experimental INSUTEC, consciente de esta realidad ahonda esfuerzos por cumplir con estos estándares, por lo que la creación de un Departamento de Recursos Humanos y la implementación de un Modelo de Gestión basado en competencias del talento humano, le permita un reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional, dentro de la gran tarea que es educar y formar para la vida.

El diseño de un Modelo de Gestión, servirá para que el personal que labora en el INSUTEC, ponga a disposición de la Institución sus expectativas, conocimientos, vivencias y experiencias a fin de fortalecer las decisiones de los directivos, y mejorar sobre todo la calidad de enseñanza siendo los más beneficiados los alumnos del plantel, al contar con personal que responda a los requerimientos y exigencias institucionales, se hace necesario aportar con una nueva alternativa que genere cambios significativos y que respondan a las exigencias del entorno.

Todo esto genera un ambiente de insatisfacción, afectando el normal desenvolvimiento del personal al no desarrollar sus competencias, habilidades, destrezas, actitudes, con espontaneidad, por la desmotivación al no ser reconocidos como el capital intelectual principal intangible que genera resultados positivos en el crecimiento de una buena imagen institucional.

4.3.2. Justificación

En la institución no existen parámetros de control establecidos, un departamento con funciones específicas de reclutar, seleccionar, valorar y calificar el desempeño, las funciones del personal, que permita desarrollar y fomentar el recurso humano en sus distintos ámbitos produciendo desmotivación y desinterés en los distintos niveles administrativos y docentes, razón por la cual y siendo parte de la institución se pretende presentar un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias, a fin de coadyuvar con un estilo gerencial para el bienestar de esta noble institución, que brinde un servicio de calidad acorde a las exigencias de una educación del futuro.

Cuando las personas asumen como propia la gestión institucional, están en mayor disponibilidad de aportar mayores esfuerzos para su desarrollo por que están conscientes de que el prestigio institucional redundará en el prestigio y valoración personal.

Los nuevos retos de la gestión educativa apuntan a mejorar las estructuras organizativas, a valorar el capital intelectual, a implementar procesos de desarrollo

de las iniciativas individuales de sus integrantes, reto y desafío que se lo asume con mucha responsabilidad.

4.3.3. Impacto:

Con la implementación de un Modelo de Gestión basado en competencias del Talento Humano para el INSUTEC, se pretende mejorar la calidad de enseñanza a través del mejor desempeño del personal Docente y Administrativo, logrando como resultado elevar la calidad de enseñanza que irá en beneficio directo de todos quienes forman parte de la institución, como son, directivos, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes.

4.3.4. Factibilidad:

La propuesta de implementación de un Modelo de Gestión se considera factible, puesto que se ha realizado tomando en cuenta los criterios, necesidades de todos los actores de la institución, y al ser la alta gerencia parte de este estudio, está consciente que su implementación mejorará los estándares de servicio y calidad que se requiere para ser competitivo.

4.3.5. Modelo Propuesto

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica es una propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, como parte de la política educativa para la transformación y el

funcionamiento de las escuelas con el propósito de mejorar el logro educativo. Propuesta desarrollada e impulsada desde el año 2001 por el Programa Escuelas de Calidad.

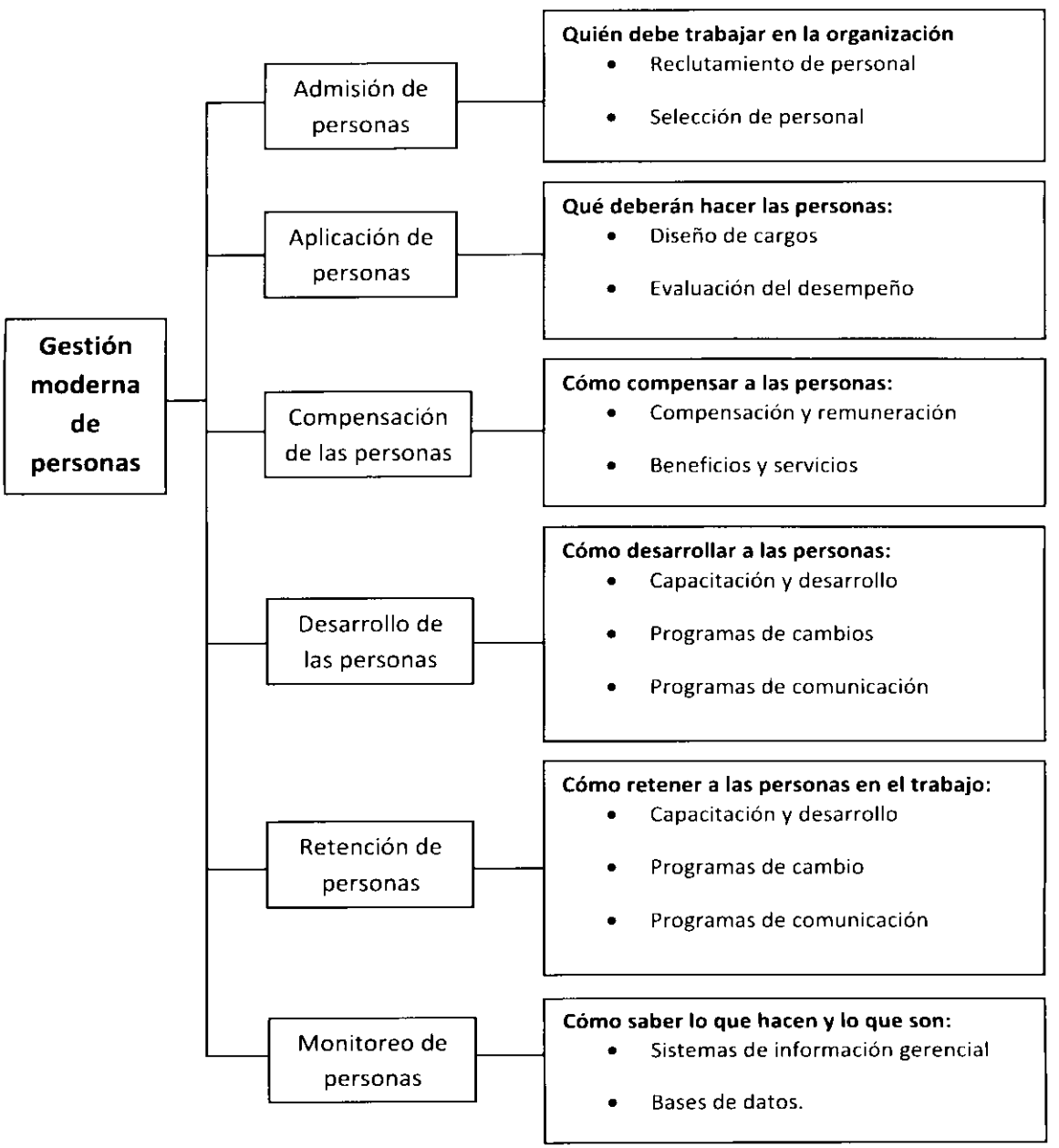
La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, que se relacionan entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente; cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo si se utilizan bien o mal, a saber:

1. **Admisión de Personas:** Proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa, incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. **Aplicación de Personas:** Proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño; incluye diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas, orientación del desempeño y diseño organizacional.
3. **Compensación de las Personas:** Proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales mas sentidas; Incluye recompensas, remuneraciones, beneficios y servicios sociales.
4. **Desarrollo de Personas:** Proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal; Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programa de cambio, desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.
5. **Mantenimiento de Personas:** Proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; Incluye: Administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

6. **Evaluación de Personas:** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados; incluye base de datos y sistemas de información gerencial ,en resumen tenemos:

PRINCIPALES PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cuadro # 47



Fuente: Gestión del Talento Humano

Autor: Idalberto Chiavenato

1. ADMISIÓN DE PERSONAS

Objetivo.- Constituye la ruta de acceso o puerta de entrada a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características de la Unidad Educativa Experimental INSUTEC, incorporando capital intelectual, que coadyuven al desarrollo y fortalecimiento de la institución, para lo cual se tendrá que realizar las siguientes fases: Reclutamiento, Selección.

1.1. Reclutamiento.- En la Unidad Educativa Experimental INSUTEC, el reclutamiento se recomienda realizarlo de manera interna y externa, ya que se motivaría al personal al tener la oportunidad de ir escalando posiciones dentro de la institución, así como también se considera importante el inyectar sangre nueva a la institución, con ideas y actitudes renovadoras lo cual hará que se forme un equipo de trabajo homogéneo y compacto en beneficio de la institución y quienes somos parte de ella.

Para el reclutamiento de los docentes con enfoque de competencias y cumpliendo con los estándares establecidos por la dirección de educación se recomienda considerar los siguientes parámetros:

DOCENTES PÁRVULOS.

- Título de tercer nivel (Párvulo) certificados por el CONESUP
- Mínimo 3 años de experiencia certificados por el CONESUP
- Disposición para trabajar con niños menores de 5 años

- Facilidad para socializar con padres de familia y compañeros de trabajo
- Respetar diferencias individuales tanto físicas como de desarrollo motriz fomentando sus habilidades y destrezas
- Dominio de las NTIC´S (Nuevas tecnologías informáticas y de comunicación)
- Profesional Proactivo
- Aplicación de metodologías lúdica
- Experiencia profesional
- Edad comprendida entre 23 y 30 años

DOCENTE DE EDUCACIÓN BÁSICA

- Título de tercer nivel (Licenciado en educación básica) certificado por el CONESUP
- Título de cuarto nivel (De preferencia Maestrías en educación básica) certificado por el CONESUP
- Acreditar 3 años de experiencia
- Disponibilidad para trabajar con niños y adolecentes (Comprendidos entre 6 a 15 años de edad)
- Facilidad para socializar con padres de familia y compañeros de trabajo
- Dominio de las NTIC´S (Nuevas tecnologías informáticas y de comunicación)

- Profesional Proactivo
- Conocimiento básico de inglés
- Acreditar actualización y capacitación pedagógica
- Experiencia laboral

DOCENTES PARA MATERIAS ESPECIALES

- Título de tercer nivel (Con licenciatura en su materia) certificado por el CONESUP
- Título de cuarto nivel en las especialidades de: Inglés, Computación, Música, Cultura Física, Dibujo, certificado por el CONESUP
- Acreditar 3 años de experiencia docente
- Disponibilidad para trabajar con niños y jóvenes de todas las edades
- Facilidad para socializar con padres de familia y compañeros de trabajo
- Dominio de las NTIC´S (Nuevas tecnologías informáticas y de comunicación)
- Profesional Proactivo
- Disponibilidad de tiempo

DOCENTES DE BACHILLERATO

- Título de tercer nivel (Con especialización en el área requerida) certificado por el CONESUP
- Título de cuarto nivel en la especialidad certificado por el CONESUP
- Mínimo 3 años de experiencia
- Disponibilidad para trabajar con jóvenes mayores de 15 años
- Facilidad para socializar con padres de familia y compañeros de trabajo
- Dominio de las NTIC´S (Nuevas tecnologías informáticas y de comunicación)
- Profesional Proactivo
- Conocimiento básico de inglés
- Acreditar actualización y capacitación pedagógica

Para el reclutamiento en el área administrativa se deberán tomar en cuenta varios aspectos, como por ejemplo que la alta gerencia siempre estará ocupada por los familiares y dueños de la institución que en este caso corresponde a la familia Álvarez Gómez; sin embargo para los distintos niveles jerárquicos en el área administrativa se recomienda tomar en consideración el siguiente perfil:

VICERRECTOR

- Título de tercer nivel (Licenciado en educación)

- Título de cuarto nivel esencial (Maestría o doctorado)
- Mínimo 10 años de experiencia como docente
- Ser buen comunicador.
- Disponibilidad tiempo completo
- Manejo elemental de las NTIC´S (Nuevas tecnologías informáticas y de comunicación)
- Certificados recientes de actualización pedagógica

DIRECTOR

- Título de tercer nivel (Licenciado en educación)
- Título de cuarto nivel esencial (Maestría o doctorado)
- Mínimo 10 años de experiencia como docente
- Saber socializar con niños comprendido en las edades de 4 a 11 años de edad
- Ser facilitador con sus maestros para planificar, diseñar y desarrollar las destrezas del docente
- Tener carisma y amabilidad para con sus maestros y padres de familia.
- Manejo elemental de las NTIC´S (Nuevas tecnologías informáticas y de comunicación)
- Conocimiento básico en inglés
- Certificados recientes de actualización pedagógica

COORDINADOR

- Título de tercer nivel (Licenciado en educación)
- Mínimo 5 años de experiencia como docente
- Saber socializar con niños y jóvenes de todas las edades
- Ser amable servicial y cortés, pero sobre todo recto y responsable en sus actos
- Manejo elemental de las NTIC´S (Nuevas tecnologías informáticas y de comunicación)

SECRETARIA

- Título de secretaría avalizado por el CONESUP
- Experiencia de 3 años
- Trato adecuado al público
- Saber trabajar bajo presión
- Conocimiento básico de inglés
- Manejo de las NTIC´S (Nuevas tecnologías informáticas y de comunicación)

COLECTOR

- Conocimientos de paquetes contables
- Facilidad para trabajar en equipo

- Experiencia de 3 años
- Saber trabajar bajo presión
- Ser amable, cortés y servicial

AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

- Título de bachiller
- 1 año de experiencia
- Saber trabajar en equipo
- Trabajo bajo presión
- Socializar con toda clase de personas.

Aviso de reclutamiento en periódicos y revistas.

IMPORTANTE INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Requiere contratar los siguientes profesionales para trabajar como docente:

- Área de Ciencias Exactas-Matemáticas
- Área de Idioma extranjero-Inglés
- Área de Informática- Computación

REQUISITOS GENERALES

- Título de tercer nivel, deseable cuarto nivel, emitido por instituciones reconocidas por el CONESUP
- Experiencia como docente mínima de tres años a nivel medio o universitario
- Disponibilidad: Tiempo completo

COMPETENCIAS ESENCIALES

Proactivo, disposición para trabajar en equipo, capacidad para adaptarse a las nuevas exigencias de la educación básica, media y superior.

Los interesados deberán elaborar su hoja de vida en el formato establecido para nuevos docentes, que la podrán encontrar en la página web www.insutec.edu.ec y entregarla de 08:00 a 13:00 en el Departamento de RRHH INSUTEC, ubicado en el KM 5 ½ vía a baños hasta el 28 de agosto del 2010.

La institución ofrece, capacitación permanente, estabilidad laboral, sueldo equitativo para todo el personal, todos los beneficios de ley, clima laboral adecuado y superación personal.

Evaluación de los resultados del reclutamiento.

Una vez que las carpetas sean reclutadas se procede a una pre selección de los candidatos, ya que se enfrentará con profesionales que respondan a distintos requerimientos y necesidades de la institución, sean estos personales, profesionales, de presión social o simplemente recomendados

para lo cual se tomará en consideración el siguiente gráfico tomado del libro de Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato; sin olvidarnos que el desafío principal del reclutamiento es agregar valor a las organizaciones y a las personas.

Se tomará en cuenta 3 criterios para evaluar el reclutamiento como son:

- Medidas globales, que serán aquellos que cumplen los requisitos pre establecidos.
- Medidas orientadas hacia el reclutador, para lo cual será importante la cooperación de quienes forman parte de la alta gerencia con el jefe inmediato a fin de evitar sesgos profesionales
- Medidas orientadas hacia el método utilizado para el reclutamiento, de su eficacia dependerá el contar con personas que cumplan los requisitos establecidos cuantitativamente, ya que se someterán al proceso de selección.

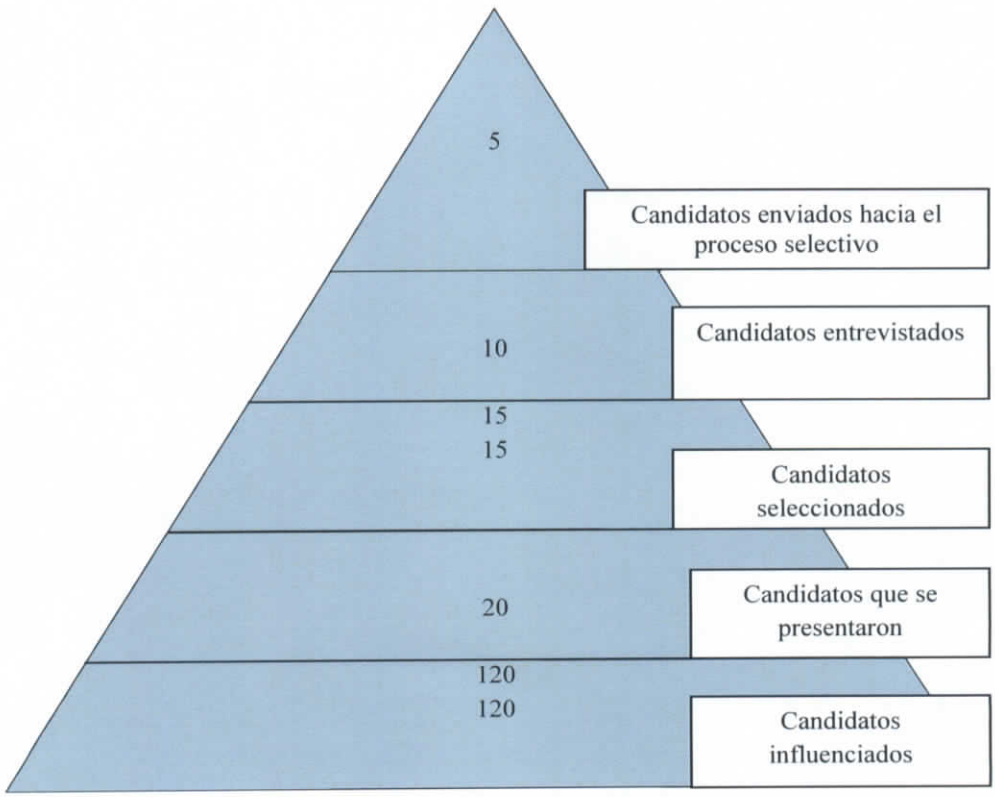


Figura # 1

Fuente: Gestión del Talento Humano

Autor: Idalberto Chiavenato.

La evaluación del reclutamiento a profesores o administrativos de INSUTEC, deberá ser evaluado de acuerdo a las exigencias que la institución busque y perciba, principalmente que es lo que buscamos y no tenemos, ser explícitos para que se entienda que personal requiere INSUTEC, además de los requisitos generales, para ir excluyendo al personal que no cumpla con lo esperado, y exigir las competencias esenciales que todo profesional debe adquirir.

Se debe tomar en cuenta los siguientes criterios básicos que busca el evaluador o persona que seleccionará a las personas en el sistema de evaluación o reclutamiento:

- ¿A que nivel se va a seleccionar? (Docentes, Administrativos)
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los futuros trabajadores de INSUTEC?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la institución en relación a otras instituciones en la ciudad y provincia.
- ¿Hay suficientes candidatos o van a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

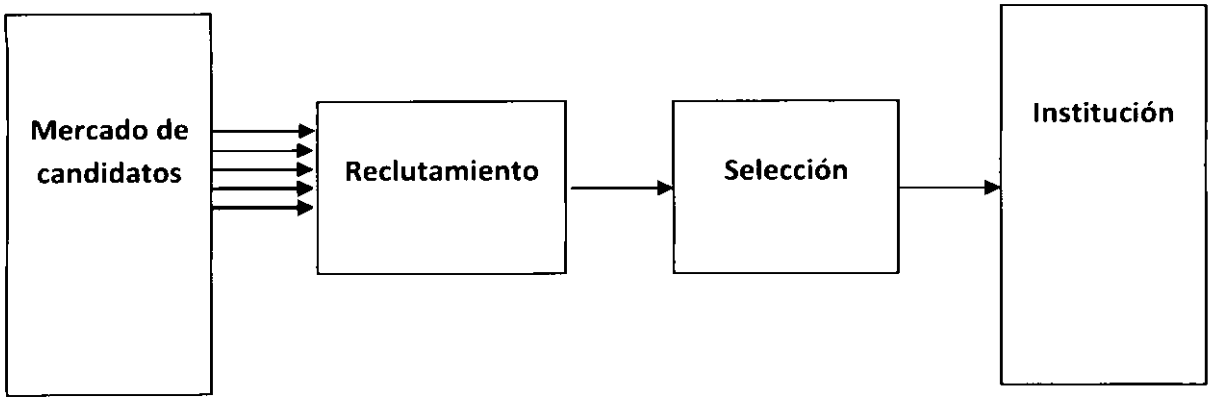
1.2. Selección.- Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado, en INSUTEC urge un sistema de selección acorde con las exigencias educativas, ya que para obtener un personal

altamente calificado, debemos necesariamente ponernos en contacto directo con el entrevistado, obteniendo interacción con el mismo, esto nos permite focalizar y evaluar el comportamiento y las reacciones del entrevistado, para posteriormente seguir ciertos parámetros para la contratación de la persona al cargo.

Se recomienda realizar las siguientes actividades:

1.2.1. Reclutamiento y selección como parte del proceso de incorporación de personas.

Figura # 2



Fuente: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

El objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la institución, es por esto que luego de seguir los pasos del reclutamiento, en INSUTEC se debe implementar los siguientes pasos para el proceso de selección.

DOCENTES PÁRVULOS.

Características deseables	Características no deseables
-Disponibilidad para trabajar con niños menores de 5 años -Atención a niños normales y con necesidades especiales para el desarrollo de habilidades y destrezas -Motivación personal para motivar al niño -Trabajo por cariño convicción y amor a lo que hace	-Irritabilidad -Impaciencia -Poco control emocional -Dificultad para relacionarse -Dificultad de expresión

DOCENTE DE EDUCACIÓN BÁSICA

Características deseables	Características no deseables
-Capacidad para trabajar con niños mayores de 6 hasta 14 años de edad -Motivación personal para motivar al estudiante -Trabajo por cariño convicción y amor a lo que hace -Aptitud verbal -Deseos de ser el amigo y ejemplo del estudiante -Desarrollar las destrezas básicas para el entendimiento del estudiante	-Irritabilidad -Impaciencia -Poco control emocional -Dificultad para relacionarse -Dificultad de expresión -Inhabilidad numérica

DOCENTES DE BACHILLERATO

Características deseables	Características no deseables
-Capacidad para trabajar con jóvenes mayores de 15 años -Motivación personal para motivar al estudiante -Trabajo por cariño convicción y amor a lo que hace -Aptitud verbal -Deseos de ser el amigo y ejemplo del estudiante -Desarrollar las destrezas esenciales para el entendimiento del estudiante	-Irritabilidad -Impaciencia -Poco control emocional -Dificultad para relacionarse -Dificultad de expresión -Inhabilidad numérica

DOCENTES DE MATERIAS ESPECIALES

Características deseables
-Capacidad para trabajar con niños y jóvenes de todas las edades -Motivación personal para motivar al estudiante -Trabajo por cariño convicción y amor a lo que hace -Aptitud verbal -Deseos de ser el amigo y ejemplo del estudiante -Desarrollar las destrezas de la materia a cargo para el entendimiento del estudiante -Disponibilidad de tiempo

Características no deseables
-Irritabilidad -Impaciencia -Poco control emocional -Dificultad para relacionarse -Dificultad de expresión -Inhabilidad numérica

A continuación se presentarán las características deseables y no deseables de los administrativos, ya que son los que más se relacionan con personas que ingresan a pedir información acerca del desenvolvimiento de su hijo en la institución.

VICERRECTOR

Características deseables
-Capacidad para interactuar con el personal, padres de familia y estudiantes -Motivación personal para transmitirla a sus compañeros de trabajo -Aptitud verbal -Cordialidad en el trato a las personas -Facilidad para establecer relaciones -Facilidad para trabajar en equipo

Características no deseables
-Irritabilidad -Impaciencia -Poco control emocional -Dificultad para relacionarse -Dificultad de expresión -Mala memoria

Características deseables
-Capacidad para interactuar con el personal, padres de familia y estudiantes -Motivación personal para transmitirla a sus compañeros de trabajo -Aptitud verbal -Cordialidad en el trato a las personas -Facilidad para establecer relaciones -Facilidad para trabajar en equipo

Características no deseables
-Irritabilidad -Impaciencia -Poco control emocional -Dificultad para relacionarse -Dificultad de expresión -Mala memoria

COORDINADOR

Características deseables
-Capacidad para interactuar con sus compañeros, padres de familia y estudiantes -Motivación personal -Aptitud verbal -Cordialidad en el trato a las personas -Facilidad para establecer relaciones -Facilidad para trabajar en equipo

Características no deseables
-Irritabilidad -Impaciencia -Poco control emocional -Dificultad para relacionarse -Dificultad de expresión -Mala memoria

Características deseables
-Manejo de las NTIC´S (Nuevas tecnologías informáticas y de comunicación) -Motivación personal -Aptitud verbal -Cordialidad en el trato a las personas -Facilidad para establecer relaciones -Facilidad para trabajar en equipo

Características no deseables
-Irritabilidad -Impaciencia -Poco control emocional -Dificultad para relacionarse -Dificultad de expresión -Mala memoria

COLECTOR

Características deseables	Características no deseables
-Conocimiento de paquetes contables -Motivación personal -Aptitud verbal -Cordialidad en el trato a las personas -Facilidad para establecer relaciones -Facilidad para trabajar en equipo	-Irritabilidad -Impaciencia -Poco control emocional -Dificultad para relacionarse -Dificultad de expresión -Mala memoria

AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

Características deseables	Características no deseables
-Conocimiento de limpieza, electricidad y trabajo pesado -Expresión adecuada -Cordialidad en el trato a las personas -Facilidad para establecer relaciones -Facilidad para trabajar en equipo -Deseos de agradar al personal y el cliente	-Irritabilidad -Impaciencia -Poco control emocional -Dificultad para relacionarse -Dificultad de expresión -Mala memoria

1.2.2. Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.

Obtenida la información básica respecto al cargo que se debe cubrir también se debe obtener información de acuerdo a los candidatos que se presenta; el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en 5 categorías que son:

Figura # 3

Entrevista de selección	- Entrevista dirigida (con derrotero o guión preestablecido) - Entrevista libre (sin derrotero definido)
Pruebas de conocimientos o de capacidad	• Generales: - Cultura general; - Lenguas • Específicas: - Conocimientos técnicos; - Cultura profesional •
Pruebas Psicométricas	• Prueba de aptitud: - Generales; - Específicas
Pruebas de personalidad.	• Expresivas: - PMK; - Rorschach • Proyectivas: - Prueba del árbol; - TAT • Inventarios: - De motivación o intereses
Técnicas de simulación.	• Psicodrama • Dramatización (Clase dinámica)

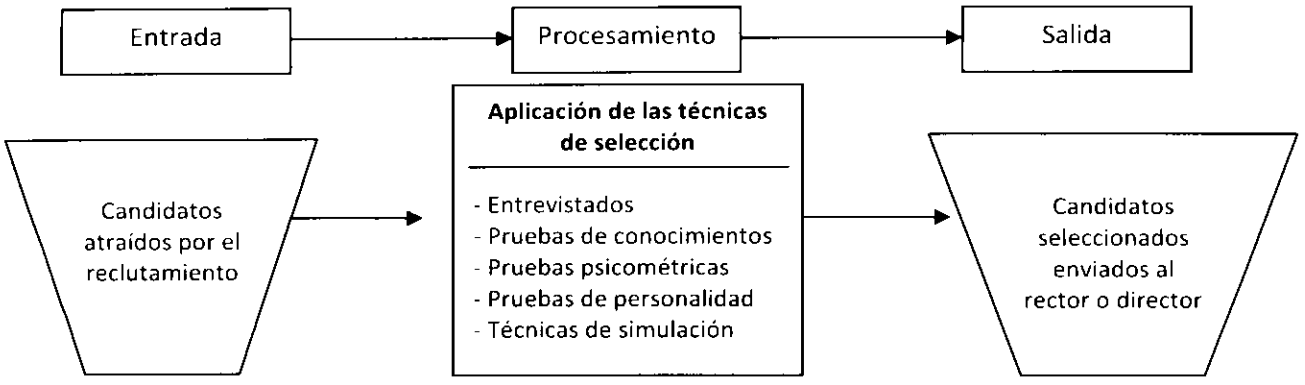
Fuente: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

En INSUTEC, son necesarias las 5 categorías de técnicas de selección de personal, ya que así evaluaremos y se hará la elección más adecuada para el personal que se desea contratar, a continuación se ejemplificará los pasos a seguir:

1.2.3. Proceso de selección de personal

Figura # 4



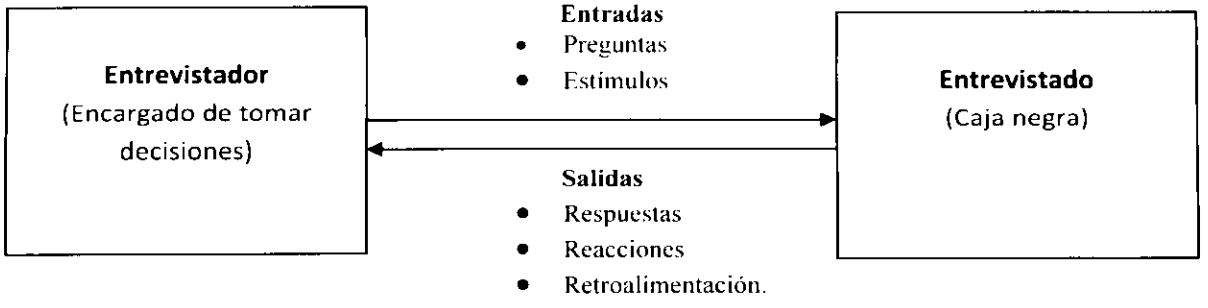
Fuente: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

La entrevista es importante en la toma de decisiones para la selección de personal de INSUTEC, ya que este permite contacto directo con el candidato, interacciona de igual manera con el mismo, focalizándolo como persona y evalúa el comportamiento y las reacciones del aspirante al cargo.

1.2.4. Entrevista como proceso de comunicación

Figura # 5



Fuente: Gestión del Talento Humano

Autor: Idalberto Chiavenato

- Entrevista: Mediante esta técnica de selección se debe abrir la caja negra que tiene el entrevistado, para lo cual se aplicarán estímulos a fin de verificar sus reacciones y poder establecer posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto a los candidatos. Se recomienda topar temas tales como:

    - Cuantos años de experiencia tiene como docente?
    - Por que eligió la carrera de docente como su profesión?
    - Porque desea formar parte de la familia INSUTEC?
    - Que es lo que usted aspira de la institución?
    - Cuáles son sus proyecciones a futuro?

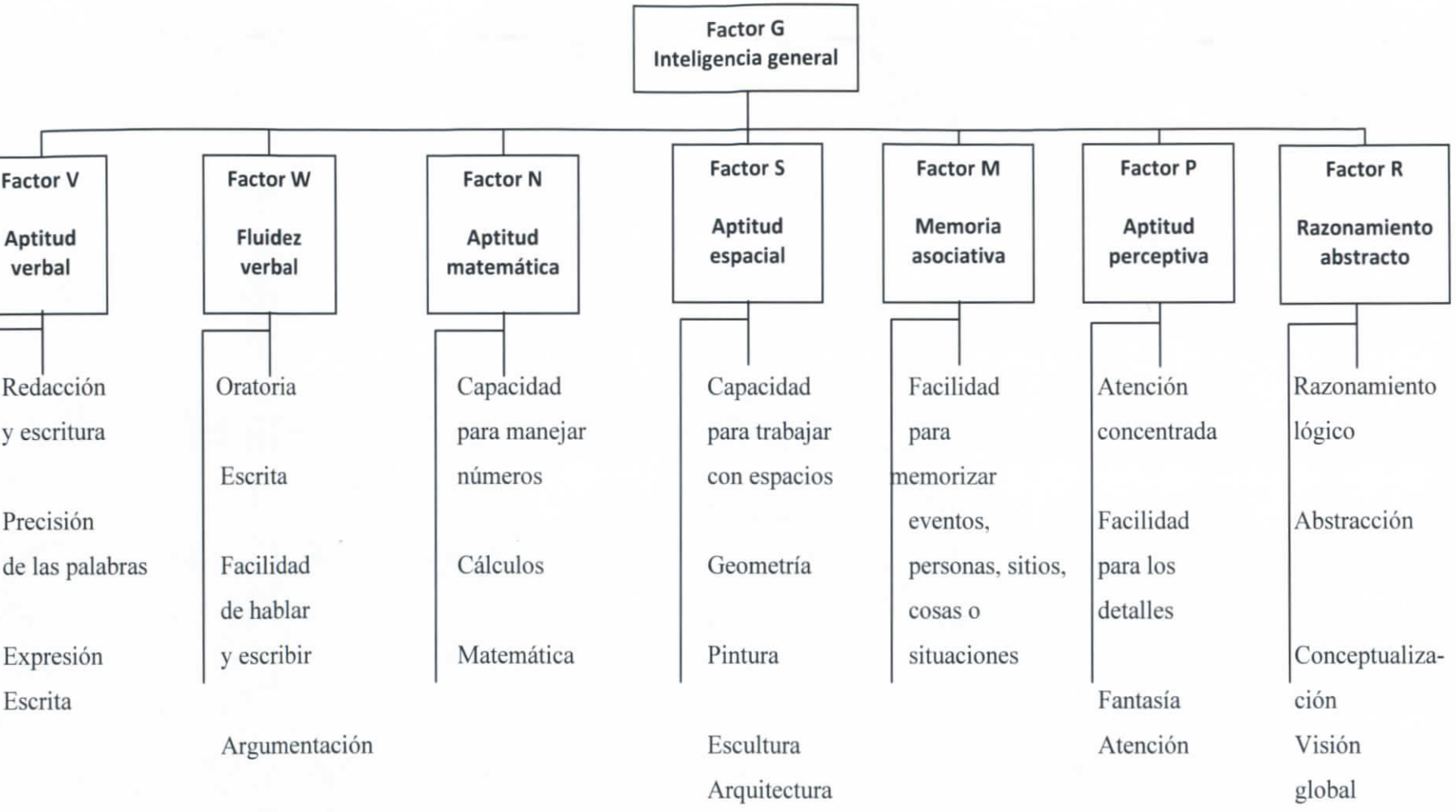
- Pruebas de conocimiento o capacidad: A través de la aplicación de este instrumento se evaluará el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante en tareas tales como:
- Medir la pericia en manejo de computadoras.
- El grado de conocimiento técnico y profesional en informática, inglés entre otros.

Existen diversas pruebas de conocimientos y de capacidades, se recomienda utilizar las que tienen relación con:

1. Forma de aplicación, puede ser orales escritas o de realización, será necesario que se mida el desempeño profesional a través de las cuatro habilidades fundamentales que son:

- capacidad de lectura
- escuchar y entender
- escribir
- hablar

- Pruebas psicométricas: Se constituye en una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a las aptitudes de las personas, se recomienda basarse en muestras estadísticas de comparación, las cuáles se aplicarán en condiciones estandarizadas así tenemos que para el caso del personal de INSUTEC se debe aplicar el enfoque de aptitudes de la teoría multifactorial de Thurstone, quien indica que la estructura mental de las personas está constituido por varios factores independientes entre sí y que cada uno de ellos se encarga de medir la aptitud, así tenemos:



Fuente: Gestión del Talento Humano

Autor: Idalberto Chiavenato

Lo anteriormente se puede fortalecer con preguntas tales como:

- ¿Cuán importante es para usted la necesidad de triunfar?
- ¿Le entusiasma el tener que trabajar con miras a un largo plazo?
- Está sentado en el coche en medio de un atasco. ¿Cuál de los siguientes sentimientos es probable que sienta con mayor intensidad?
- Puedo ser implacable a la hora de conseguir lo que quiero?
- Me resulta sencillo centrar mi atención en un tema durante largos periodos de tiempo?

- Pruebas de personalidad, nos revelarán características superficiales de las personas tales como el carácter y temperamento, nos permitirá investigar aspectos de equilibrio emocional, distracciones, intereses y motivaciones; se pueden realizar preguntas tales como:

  - ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?
  - ¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el estudiante no entiende en el transcurso de la clase?
  - ¿Siempre se mueve, camina o permanece sentado al momento de dictar una clase?
  - ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.

- ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?

Se recomienda aplicar el test de Rorschach a fin fortalecer el proceso de selección:

Las diez láminas del test de Rorschach

Imagen # 10



Lámina 1 (murciélago, mariposa, polilla)

Imagen # 11



Lámina 2 (dos personas)

Imagen # 12



Lámina 3 (dos personas)

Imagen # 13



Lámina 4 (piel de animal, animal grande)

Imagen # 14



Lámina 5 (murciélago, mariposa, polilla)

Imagen # 15



Lámina 6 (animal oculto, piel, alfombra)

Imagen # 16



Lámina 7 (cabezas humanas, caras)

Imagen # 17



Lámina 8 (rosa: animal)

Imagen # 18



Lámina 9 (naranja: persona)

Imagen # 19



Lámina 10 (azul: cangrejo, langosta, araña)

Según la interpretación que le dé el aspirante nos darán parámetros y pautas de compromiso e involucramiento para ocupar la nueva plaza de trabajo.

- Técnicas de simulación, se la utiliza como complemento del diagnóstico en donde el candidato dramatiza un evento relacionado con el papel que

desempeñará en la institución a fin de dar una visión real de su comportamiento en el futuro, así por ejemplo:

- El candidato a profesor de inglés en este caso representa teatralmente, el papel de docente en INSUTEC. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adaptación al papel. Esta dramatización nos sirve de mucho ya que el aspirante interactuará con sus estudiantes.

2. APLICACIÓN DE PERSONAS

Una vez que se ha cumplido con el proceso de reclutamiento y selección, esta segunda parte trata sobre la orientación que se debe dar a la persona seleccionada, el diseño de cargos y la evaluación del desempeño, actividades que en conjunto permitirán identificar si el proceso de selección fue exitoso o no.

En lo relacionado a la orientación de las personas, es importante asignar y posicionar al candidato elegido en las actividades de la institución, se recomienda además fortalecer la inclusión, el recibimiento de los nuevos empleados y el inicio de sus actividades en INSUTEC, el puesto que va desempeñar, actividad que no se lo realiza y que se considera importante a fin de familiarizar y consolidar la gran familia que conforma la Unidad Educativa Experimental INSUTEC

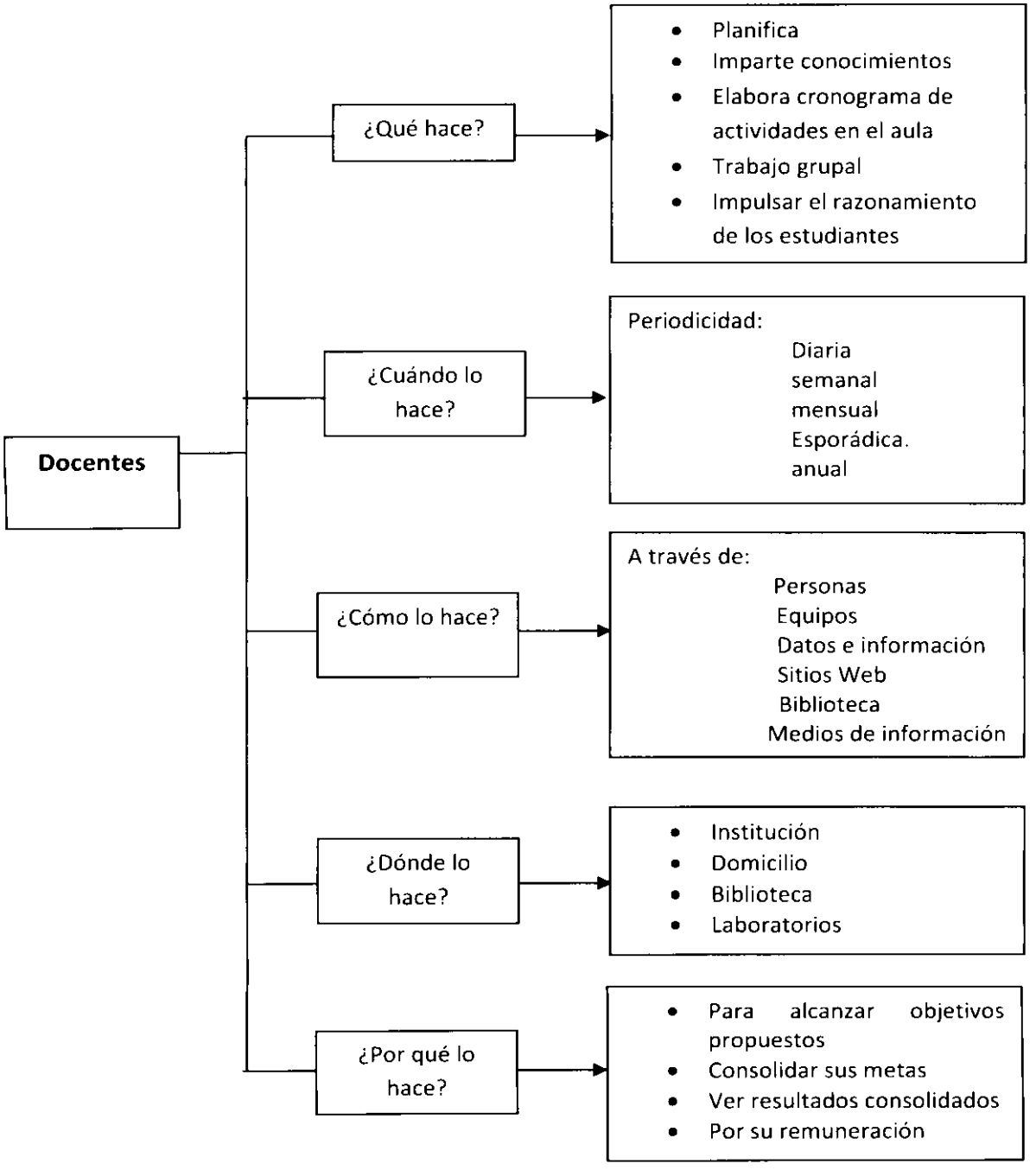
- **Diseño de cargos**.- El cargo es la descripción de todas las tareas y actividades desempeñadas por una persona, el que ocupa cierta posición en el organigrama de la institución, además incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos, en INSUTEC, se deberá contratar una planta de docentes que cumplan con parámetros tales como: experiencia, capacitación, que respeta las diferencias individuales para dar una educación personalizada y que al mismo tiempo forme ese grupo humano comprometido con la calidad en el servicio de la educación; en lo relacionado al personal administrativo se debe exigir de igual manera capital intelectual que aporte con soluciones a los problemas institucionales y que sea generadora de nuevas ideas, que transformen el círculo de la educación.

  No se puede olvidar que los puestos y los cargos son permanentes, mientras que las personas son pasajeras, de ahí la importancia de establecer claramente las experiencias y responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo

  A continuación se propone el siguiente diseño de cargos para el personal de docentes y administrativos:

Contenido del cargo según la descripción de cargos.

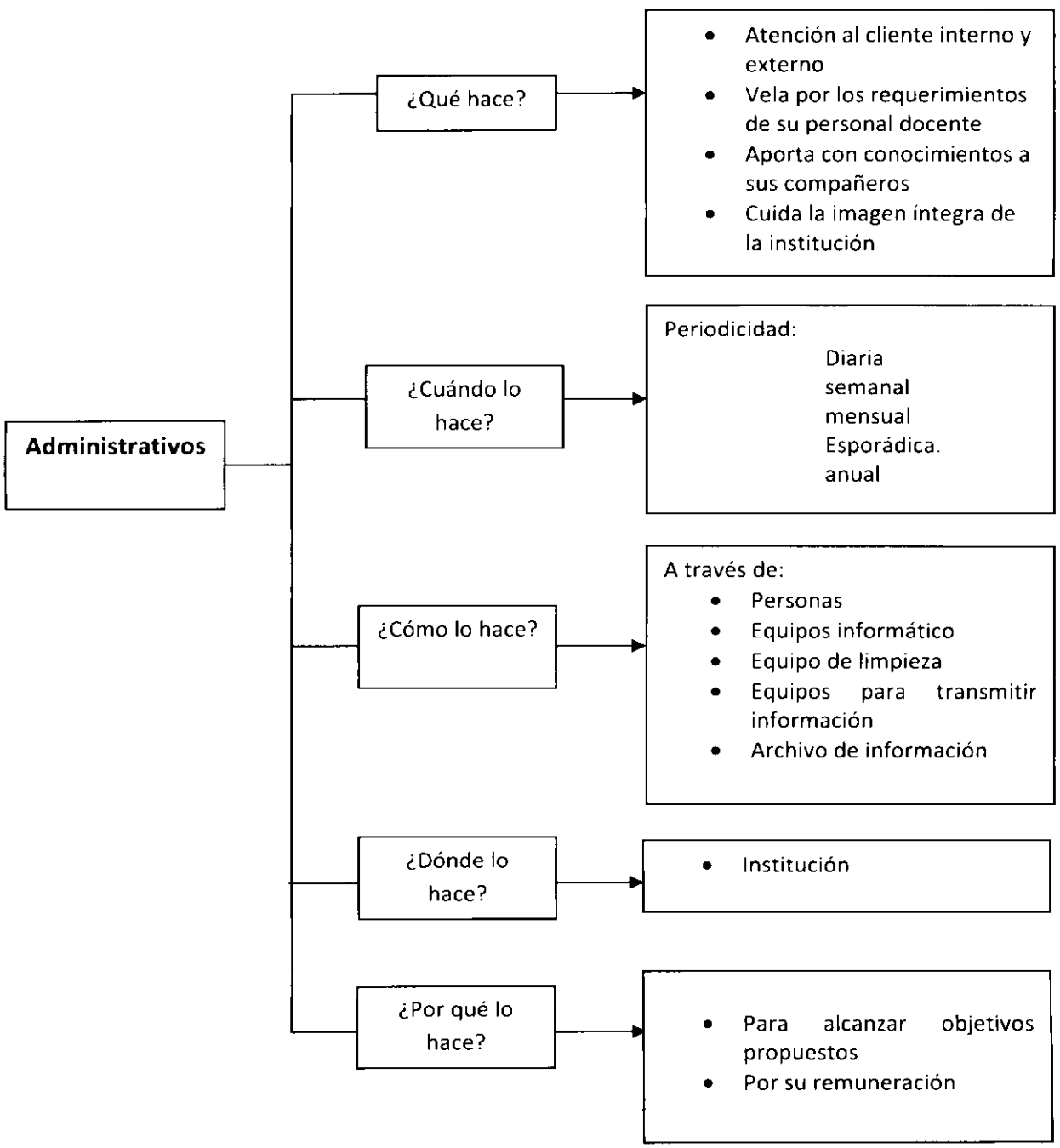
Figura # 7



Adaptado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

Es importante saber cuáles son las funciones de cargos los administrativos:

Figura # 8



Adaptado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

La descripción de cargos es un documento que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones: Así tenemos:

NOMBRE DEL CARGO

Docente

RESUMEN DEL CARGO

Encargado de impartir conocimientos, bien con carácter general, bien especializado en una determinada área de conocimiento, asignatura, disciplina académica, ciencia o arte. Además de la transmisión de valores, técnicas y conocimientos generales o específicos de la materia que enseña, parte de la función pedagógica del profesor consiste en facilitar el aprendizaje para que el alumno (estudiante o discente) lo alcance de la mejor manera posible

RELACIONES

Puntualidad a la hora de ingresar al plantel
Entrega planificaciones semanales al vicerrector
Trabaja con las otras áreas para poder establecer objetivos y metas claras
Amable, sociable y participativo con sus compañeros de trabajo en cualquier ámbito que se realice en la institución.

CALIFICACIONES

Educación: Título de licenciado en educación párvula, básica, materias especiales o de especialización

Experiencia profesional: haber impartido conocimientos por lo menos por 3 años en algún instituto o entidad educativa

Requisitos físicos:

A. Capacidad para mantenerse de pie por 8 horas de labores, ser ágil y flexible al momento de realizar actividades físicas.
B. Facilidad de palabra para con sus semejantes, haciéndose entender en la mejor manera posible
C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.

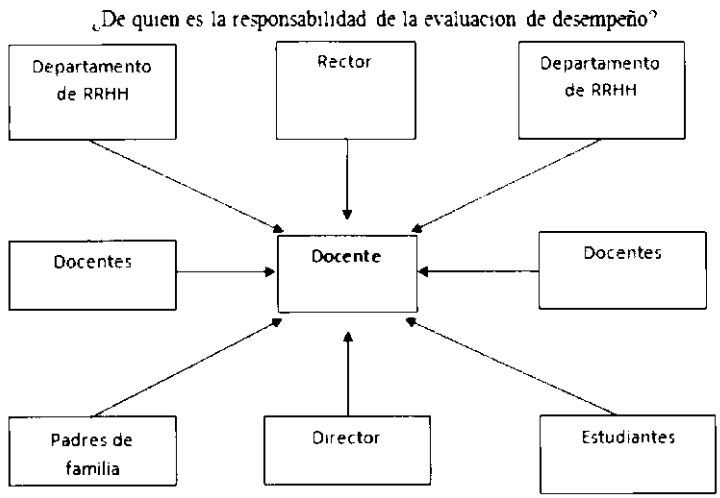
RESPONSABILIDADES

1. Fuerte compromiso y participación no sólo con los trabajos y tareas normalmente requeridas a los docentes (planificar, preparar clases, evaluar, etc.), sino también con el Proyecto Educativo institucional.
2. Ser parte dinámico de la comunidad educativa donde uno está inserto, compartir y aprender de los colegas y con ellos, relacionarse con todos los estamentos de la comunidad.
3. Asumir la responsabilidad de orientar el desarrollo personal de sus estudiantes.
4. Propiciar relaciones colaborativas con padres y apoderados.
5. Manejar información actualizada sobre la profesión docente, la especialidad, el sistema educativo y las políticas vigentes, tanto a nivel nacional, como en el marco de la propia unidad educativa y con ese conocimiento analizar críticamente la realidad del establecimiento en el que se desempeña colaborando siempre para alcanzar las metas.

- **Evaluación de desempeños**.- Así como los profesores evalúan constantemente a los alumnos, las instituciones son las encargadas de evaluar el desempeño de su personal directivo, administrativo y docente, se encarga de medir el desempeño del empleado y el grado de cumplimiento a las tareas y actividades encomendadas en función de las metas y resultados que se debe alcanzar a nivel institucional, de esta manera se estimula o se premia el desarrollo de las competencias del recurso humano o se prescinde de los servicios profesionales por no cumplir con las expectativas deseadas

Se debe recordar que a través de la evaluación se pretende tener un juicio sistemático para aumentos salariales, promociones, realizar un seguimiento de avance en el desenvolvimiento de las actividades, medir el comportamiento acciones y reacciones, a fin de evaluar la relación costo beneficio, tanto para el empleado como para el empleador.

Figura # 9



Adaptado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

Se recomienda aplicar la siguiente matriz que permitirá evaluar competencias tanto de docentes como administrativos que forman parte de INSUTEC.

Matriz de evaluación del desempeño profesional del docente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño profesional del docente.	1. Capacidades pedagógicas.	1.1. Grado de dominio de los contenidos que imparte, de la Teoría de la Educación, de la Didáctica General y de la Didáctica de la especialidad. 1.2. Capacidad para hacer su materia entretenida e interesante. 1.3. Calidad de su comunicación verbal y no verbal. 1.4. Capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente educativo. 1.5. Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en el aula. 1.6. Capacidad para identificar, comprender las situaciones áulicas y ajustar su intervención pedagógica. 1.7. Utilización de variedad de prácticas educativas. 1.8. Grado de conocimiento y tratamiento de las características psicológicas individuales de los alumnos. 1.9. Grado de información sobre la marcha del aprendizaje de sus alumnos. 1.10. Calidad de su representación sobre

		el encargo social de la escuela. 1.11. Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas. 1.12. Efectividad de su capacitación y auto preparación. 1.13. Capacidad para crear un ambiente favorable para que el alumno conozca sus derechos y responsabilidades, y aprenda a ejercerlos. 1.14. Capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica permanente sobre su práctica educativa
	2. Emocionalidad	2.1. Vocación pedagógica. 2.2. Autoestima. 2.3. Capacidad para actuar con justicia, y realismo. 2.4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza.
	3 .Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.	3.1. Asistencia y puntualidad a la escuela y a sus clases. 3.2. Grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes. 3.3. Cumplimiento de la normativa. 3.4. Nivel profesional alcanzado. 3.5. Implicación personal en la toma de decisiones de la institución. 3.6. Grado de autonomía profesional

		relativa alcanzada para desarrollar su tarea en la institución. 3.7. Nivel profesional alcanzado
	4. Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general.	4.1. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos. 4.2. Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos 4.3. Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos y respeto real por sus diferencias de género, raza y situación socioeconómica.
	5. Resultados de su labor educativa.	5.1. Rendimiento académico alcanzado por sus alumnos en la o las asignaturas que imparte. 5.2. Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de hombre que se pretende formar 5.3. Grado en que sus alumnos poseen sentimientos de amor a la Patria, a la naturaleza, al estudio y al género humano.

Un correcto diseño y una adecuada aplicación de la evaluación de desempeño administrativo en INSUTEC, contribuirá positivamente a:

Matriz de evaluación del desempeño profesional administrativo

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño profesional administrativo.	1. Capacidades profesionales.	1.1. Grado de dominio de los conocimientos aprendidos. 1.2. Capacidad para desenvolverse con personas. 1.3. Calidad de su comunicación verbal y no verbal. 1.4. Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en la institución. 1.5. Utilización de varias herramientas en el puesto de trabajo. 1.6. Grado de conocimiento y tratamiento a los estudiantes y docentes. 1.7. Grado de información sobre la marcha de estudiantes y la institución. 1.8. Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas. 1.9. Efectividad de su capacitación y auto preparación. 1.10. Capacidad para crear un ambiente favorable para que alumnos, docentes y padres de familia conozcan sus derechos y responsabilidades, y desarrollarlos a las

		exigencias del plantel
	2. Emocionalidad	2.1. Vocación pedagógica y comunicativa. 2.2. Autoestima. 2.3. Capacidad para actuar con justicia, y realismo. 2.4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza.
	3 .Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.	3.1. Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo. 3.2. Grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes y administrativos. 3.3. Cumplimiento de la normativa. 3.4. Nivel profesional alcanzado. 3.5. Implicación personal en la toma de decisiones de la institución. 3.6. Grado de autonomía profesional relativa alcanzada para desarrollar su tarea en la institución. 3.7. Nivel profesional alcanzado
	4. Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general.	4.1. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos, padres de familia y docentes. 4.2. Nivel de expectativas respecto al desarrollo de la institución 4.3. Flexibilidad para aceptar la

		diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman INSUTEC y respeto real por sus diferencias de género, raza y situación socioeconómica.
	5. Resultados de su labor educativa.	5.1. Rendimiento administrativo aceptable y favorable a las exigencias de INSUTEC. 5.2. Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de institución que se desea consolidar 5.3. Grado en que sus compañeros de trabajo posean sentimientos de amor y entrega a la institución el desempeño y servicio de sus funciones al personal

Adaptado por: Julio Cesar Zurita Altamirano.

Con la aplicación de las matrices anteriores lo que INSUTEC desea garantizar un servicio educativo de calidad acorde con las exigencias de nuestro cliente actual:

* Garantizar clientes externos e internos satisfechos, derivado de la calidad en los servicios y en todos los niveles de la organización.

* Disponer de una información útil y oportuna para todo el personal.

* Disminución en el número de quejas y reclamaciones.

* Aprovechamiento de recursos y de tiempo.

* Crecimiento personal y profesional de los comerciales y el resto del personal

* Disminución en la rotación de personal.

* Disminución de errores y de reelaboración de trabajos.
* Mejor ambiente de trabajo para todo el equipo del área.
* Mejora en la calidad de los servicios.
* Reducción de costos de calidad y principalmente de los de no-calidad.

A continuación se procederá a realizar el análisis del otro componente de la gestión del talento humano que se refiera a la compensación de las personas.

3. COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS

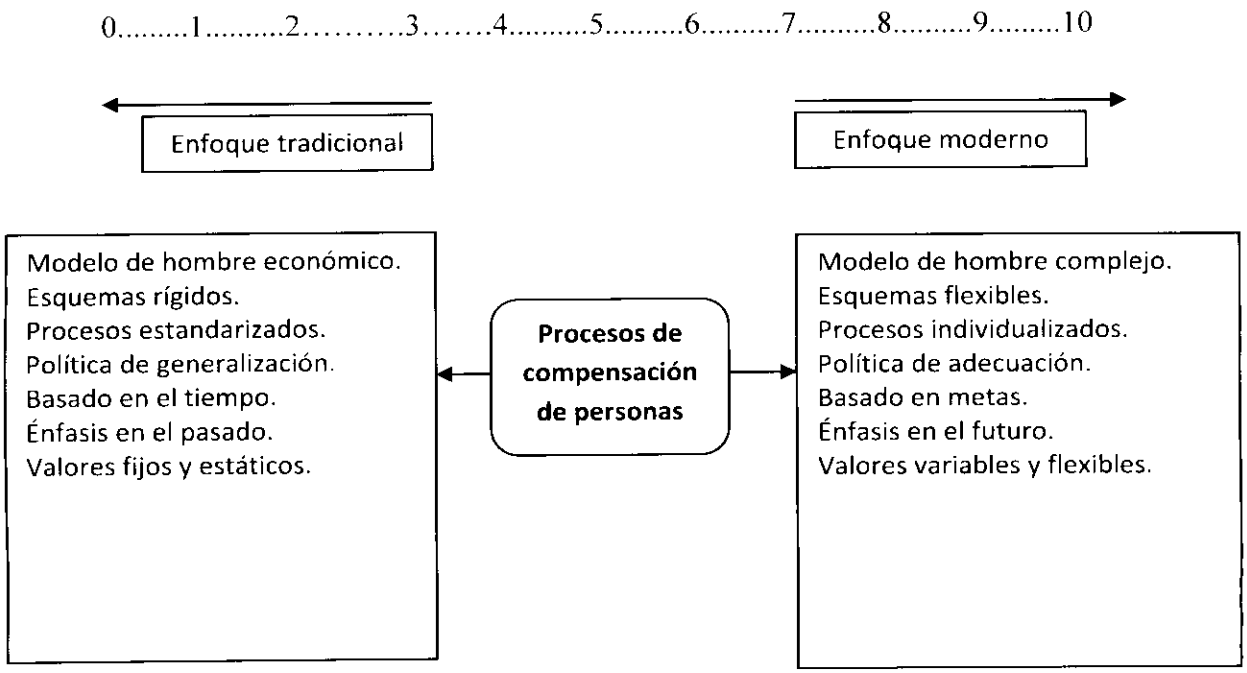
A fin de que los objetivos profesionales y los personales se cumplan es importante establecer compensaciones o recompensas para premiar o reconocer el trabajo eficiente y efectivo, es por esta razón que INSUTEC no puede dejar a un lado este importante sistema de compensación que produce un efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados.

El reconocimiento a las personas se basa en la acorde utilización de los mecanismos de incentivar y recompensar a todos los miembros de INSUTEC, sea en función de las posiciones ocupadas, el tiempo en el plantel, del desempeño alcanzado de las metas y resultados que se deben cumplir, la remuneración, los incentivos, los beneficios y servicios ofrecidos constituyen un tema principal para la compensación y requerimiento a las exigencias del personal.

A continuación se recomienda el siguiente proceso de compensación de personal:

Procesos de compensación de personas.

Figura # 10



Fuente: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato

En este proceso se debe hacer referencia a las remuneraciones a los beneficios y servicios que la institución está dispuesta a brindar a sus docentes y administrativos a fin de lograr de ellos un compromiso ético y profesional

- **Compensación y Remuneración.-** Es conocido que nadie trabaja gratis, de ahí que es importante aplicar el principio administrativo de a igual trabajo igual remuneración, ya que cada empleado docente o administrativo se

interesa en invertir su trabajo con dedicación y esfuerzo personal y a cambio recibe una remuneración justa y equitativa.

De igual manera existen diversas formas y modelos de recompensas y motivaciones, tanto financieras como no financieras, para lo cual se propone:

- Salarios acorde a tabla salarial emitida por el Ministerio de Educación, tomando en cuenta las categorías y su correspondiente escalafón.
- Beneficios de ley tales como: pago puntual de décimos, fondos de reserva y aportes al IESS, ya que al momento se realizan pagos de manera impuntual lo que redunda en perjuicio para el docente y el administrativo al no poder ser admitidos por el seguro social.
- Establecer un cronograma de vacaciones del personal, tanto administrativo como docente, sin que afecte al desarrollo de las actividades normales de la institución
- Motivara la participación activa de quienes somos parte de la institución hacer uso del complejo deportivo en los horarios establecidos para el efecto esto es de miércoles a lunes de 09h00 a 15h00, ya que los días martes se lo utiliza para mantenimiento
- Proponer actividades deportivas y sociales inter trimestrales a fin de fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje formando seres comprometidos con la educación y la sociedad
- Planificar actividades de capacitación y actualización de conocimientos para los docentes en las áreas identificadas para el efecto
- Motivar al uso de asistencia médica y odontológica

- Promocionar los diferentes servicios médicos gratuititos que tiene la clínica UNIANDES para uso del personal
- Realizar charlas informativas a fin de hacer un equipo de trabajo
- Ampliar las instalaciones deportivas del INSUTEC a fin de tener identidad propia
- Dotar de prendas de protección y ropa de trabajo adecuada para que puedan desarrollar las diferentes actividades.
- Proporcionar préstamos y anticipos de sueldo para casos emergentes debidamente comprobados y que coadyuven al fortalecimiento familiar.
- Adecuar una sala confortable destinada para uso del personal docente.
- Crear un ambiente organizacional limpio y agradable.

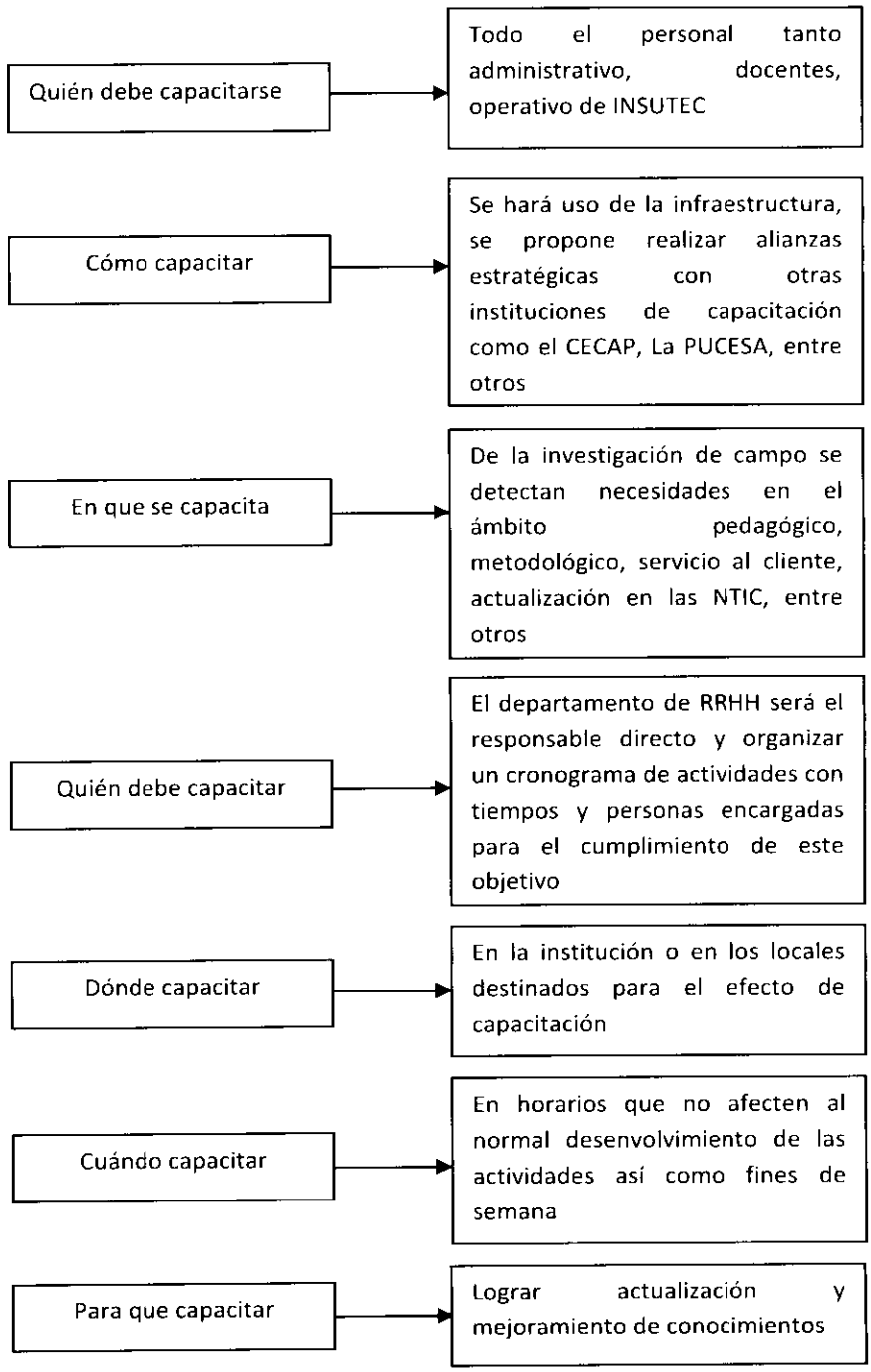
Beneficios y servicios.- Vienen hacer las regalías y ventajas que la institución concede a la totalidad de sus empleados como pagos adicionales de los salarios, constituyendo un paquete de beneficios y servicios sociales, además de una variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por el plantel, como son, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, planes de pensión o jubilación, etc. En muchas instituciones, los únicos beneficios que los empleados captan es el salario, sin darse cuenta que muchas veces un billete verde se puede acabar, pero INSUTEC, tiene que satisfacer las necesidades sociales de autoestima y de autorrealización, ya que esta demanda se ve presente cada vez más fuerte en las futuras generaciones institucionales y empresariales.

4. DESARROLLO Y MATENIMIENTO DE PERSONAS

Es necesario realizar un esfuerzo amplio para mejorar y cambiar las instituciones, es por ello que INSUTEC no se encuentra exento de esta exigencia sencillamente porque se está en una era de inestabilidad y cambios que requiere personas dinámicas, flexibles e innovadoras que tengan una nueva actitud frente a estos sucesos, se deberá analizar los fundamentos generales del cómo, cuándo, quién, dónde capacitar, para lo cual se realiza la siguiente propuesta:

Figura # 11

- Programación de entrenamiento o capacitación.



Fuente: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato

Adaptado por: Julio Cesar Zurita Altamirano

- **Programas de cambios**.- El cambio está en todas partes: en las instituciones, en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los estudiantes, en los docentes, en los directivos, en los administrativos, en los padres de familia, es decir en todas partes, es la principal característica de los tiempos modernos, INSUTEC, con el cambio pretende pasar de un estado pasivo a otro diferente, como es el de transformar sus pensamientos, en ideas.

Siendo una institución privada se recomienda que el cambio se inicie por la máxima autoridad que es el rector, creando programas de sensibilización y capacitación para lo cuál se sugiere seguir el siguiente modelo:

Figura # 12

Descongelamiento	**Cambio**	**Recongelamiento**
Tarea del Rector:	Tarea del Rector:	Tarea del Rector:
Crear el sentimiento de la necesidad del cambio	Implementar el cambio	Estabilizar el cambio
A través de: -Incentivo a la creatividad y a la innovación, a riesgos y tolerancia a errores. -Buenas relaciones con las personas involucradas -Ayuda a las personas que presentan comportamiento poco eficaz -Minimización de las resistencias manifestadas respecto al cambio	**A través de:** -Identificación de comportamientos nuevos y más eficaces -Elección de cambios adecuados, en tareas, personas, cultura, tecnología o estructura. -Acción para poner en práctica los cambios	**A través de:** -Creación de la aceptación y la continuidad de los nuevos comportamientos -Estimulo y apoyo necesarios para los cambios -Empleo de recompensas situaciones de desempeño y refuerzo positivo

Fuente: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato

Adaptado por: Julio Cesar Zurita Altamirano

- **Programas de comunicación**.- La comunicación es la base del éxito, razón por la cual se propone que en INSUTEC se maneje una comunicación formal basada en formatos para su efecto puesto que al momento prevalece la comunicación informal dando rienda suelta a los rumores y a los chismes.

La alta gerencia a través de la implementación del departamento de RRHH, velará porque las relaciones personales e institucionales sigan el proceso formal dentro de los ámbitos del respeto y de la consideración lo cual beneficiará un ambiente agradable a quienes formamos parte de INSUTEC.

Al hablar de Comunicación Interna, lo primero que debemos resaltar es la "real dimensión" que el tema ocupa: es uno de los más importantes conductores estratégicos de la productividad laboral.

Los Principales Objetivos que se proponen en INSUTEC para un plan de comunicación idóneo es el siguiente:

- Sensibilizar a los docentes y administrativos en el ámbito educativo, administrativo y social, con el objetivo y prioridad que busca la institución mediante una motivación generalizada
- Generar en ellos una participación activa y comprometida que derive en acciones conjuntas de afronte institucional y personal
- Coordinar acciones con docentes y administrativos, asesorar y servir en el desarrollo de proyectos pilotos en diversas áreas, para que quienes formen parte de INSUTEC tengan mayor conocimiento en su área de trabajo

- Desarrollar planes preventivos enmarcados dentro de una política de promoción de la salud integral.
- Diseñar, conducir y promover investigaciones científicas en relación a los aspectos involucrados en la problemática que anda aquejando a la sociedad de hoy en día.
- Desarrollar programas de capacitación y asistencia técnica, encaminados a entrenar a sus docentes y administrativos para el beneficio de la sociedad
- Desarrollar un programa preventivo dirigido hacia las zonas de alto riesgo y personas que necesitan ayuda humanitaria, con el fin de concientizar al personal que trabaja en INSUTEC y se comprometa más con las situaciones de ámbito institucional y social.
- Difundir las políticas, acciones y conocimientos generados por la institución a través de los medios de comunicación y la publicación de documentos, la creación de una conciencia pública en aspectos de problemas institucionales y sociales.

Si se llega a sensibilizar al personal de INSUTEC mediante la comunicación, esto es capacitando, motivando y ejecutando acciones para el desarrollo personal, institucional y de la sociedad, hará que todos los miembros que forman parte del plantel se comprometan cada día más en el accionar de sus funciones y den ejemplo a sus estudiantes para realizar cualquier tipo de acción para beneficio de todos los que conforman la organización

5. RETENCIÓN DE PERSONAS.

Una institución es exitosa cuando cuenta con el talento humano apropiado y comprometida con la misma, de ahí se genera su viabilidad en el ámbito empresarial, ya que debe ser capaz de captar y aplicar adecuadamente su Recurso Humano para mantenerlo satisfecho, para lo cual INSUTEC debe implementar una serie de cuidados especiales entre los que se destacan:

- El estilo gerencial
- Las relaciones entre docentes
- Relaciones de docente con administrativo
- Implementar programas de salud ocupacional
- Proponer un ambiente social y sicológico agradable
- Realizar un ambiente de relación agradable en la institución

INSUTEC debe implementar un proceso urgente de manteamiento de las personas ya que se aproxima al modelo de orden y de obediencia a ciegas con énfasis en la disciplina rígida y estandarizada mediante normas y reglamentos impuestos a las personas para el desempeño de sus funciones, dejando a un lado sus diferencias y características individuales, desmotivando por completo a quienes forman parte de la institución.

6. MONITOREO DE PERSONAS.

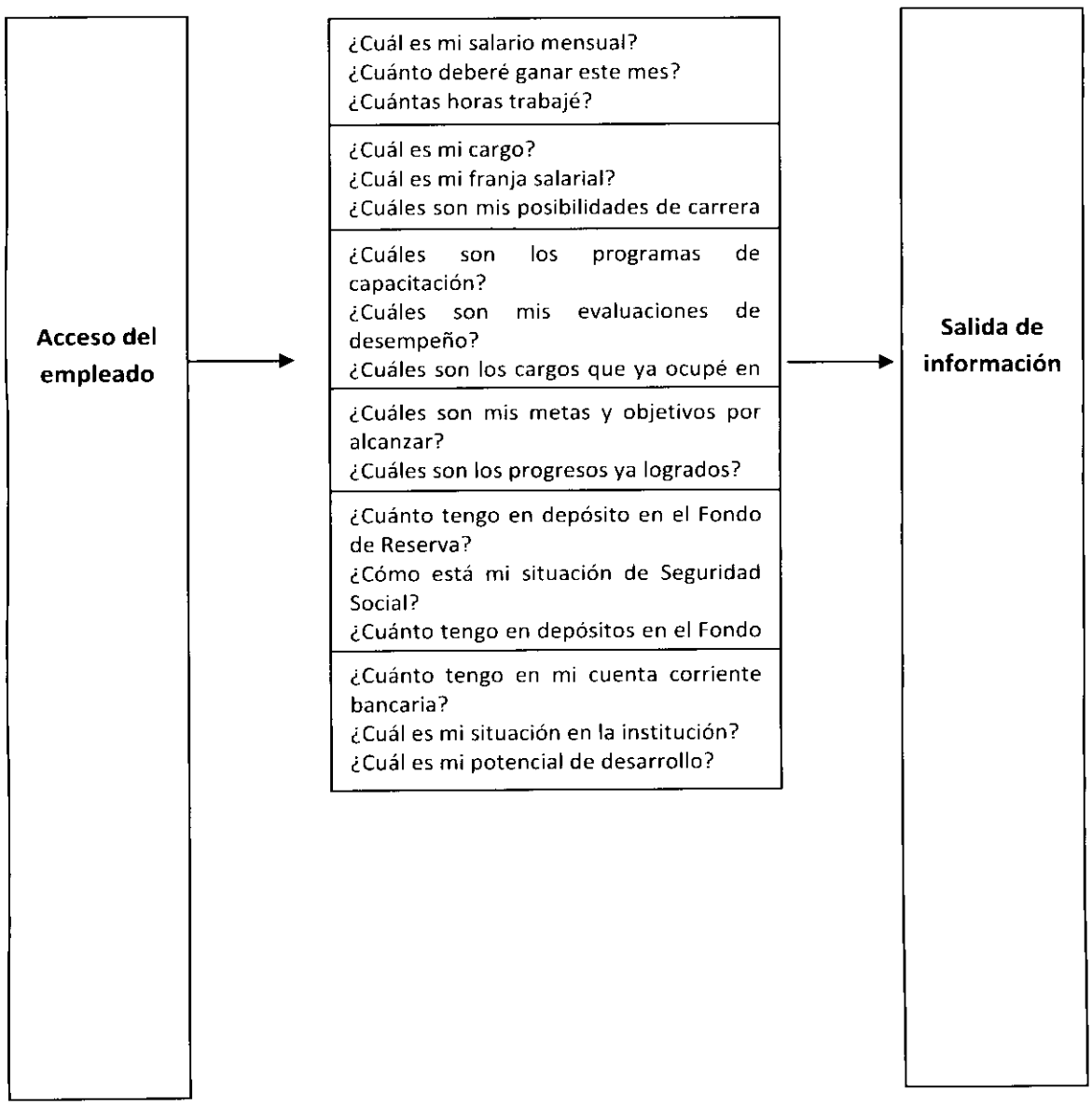
La última etapa dentro del Modelo de Gestión del Talento Humano es el monitoreo cuya función principal es la de seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación, más no controlándolo y asfixiándolo en la manera que se sienta aludido, más bien este servirá para incentivar o de igual manera exigir a las personas que se comprometan y hagan su trabajo de la mejor manera posible.

De lo cual se propone realizar los siguientes pasos para el monitoreo de personas en INSUTEC:

- Realizar un proceso de monitoreo a los docentes, administrativos y directivos en la institución, para medir el desempeño profesional de todos quienes forman parte de la familia INSUTEC.
- Llevar un sistema de entrada y salida de todos quienes forman parte de INSUTEC, así tendríamos más control de las asistencias, atrasos e inasistencias de todo el personal de la Institución.
- Establecer un cronograma de actividades anuales dónde se establezca los días laborales, los llamados puentes, feriados, días destinados a capacitación, actualización, mejoramiento de conocimientos y fines de semana, para que los empleados, estudiantes, administrativos y docentes programen sus actividades académicas.
- Diseñar un sistema de información gerencial, para contar con una base de datos actualizada que funcione en red y que todos sepan sus obligaciones y responsabilidades con la institución, por ejemplo:

Sistema de información gerencial de RH.

Figura # 13



Fuente: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato

Adaptado por: Julio Cesar Zurita Altamirano

4.5. Conclusiones

Del trabajo expuesto se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- En la Unidad Educativa Experimental INSUTEC, no existe un Departamento de Recursos Humanos, lo que ocasiona que haya insatisfacción a diferentes niveles tanto administrativos, como académicos, impidiendo el desarrollo y crecimiento del capital intelectual con el que cuenta la Institución.
- Las fases que conforman una Gestión del Talento Humano, como son el reclutamiento, la selección, el desarrollo, aplicación y monitero del personal se lo realiza de una manera empírica y a conveniencia de quienes forman parte de la planta de directivos de la institución.
- No se mantiene, ni se registra un Sistema Salarial acorde con las exigencias impuestas por el Ministerio de Educación, sino que se lo realiza de una manera arbitraria y a capricho de quienes administran familiarmente la Institución.
- La Unidad Educativa INSUTEC mantiene programas básicos de capacitación y conocimientos lo que impide el crecimiento y desarrollo de las competencias administrativas y docentes del personal.
- En el presupuesto de la Institución no se cuenta con un rubro destinado a capacitación, lo que disminuye las posibilidades de crecimiento empresarial, limitando las competencias de quienes forman parte de la familia INSUTEC.
- Se prohíbe la creación de cualquier Agrupación o Asociación que vele por los intereses y derechos de los docentes, por temor o prejuicio de causar daño a la institución.

- Existen problemas laborales al contar con una planta de docentes y administrativos que no se encuentran afiliados en el Seguro Social, lo que ocasiona serias complicaciones laborales.
- La infraestructura que presenta INSUTEC está considerada dentro de los parámetros satisfactorios, lo que demuestra que se deben realizar cambios en algunas instalaciones a fin de brindar un servicio de calidad acordes con las exigencias de una educación moderna.

4.6. Recomendaciones

Las recomendaciones que se proponen a continuación son las siguientes:

- La creación de un Departamento de RRHH que vele por los intereses del personal lo que contribuirá a crear un ambiente favorable que se verá reflejado en el mejor desempeño de todos los involucrados de INSUTEC.
- Seleccionar personas con un perfil basadas en competencias, quienes serán los directamente responsables de realizar todo el proceso de reclutamiento selección, evaluación, mejoramiento, motivación e incentivos al capital intelectual, comprometidos con el que hacer en la educación.
- Desarrollar cronograma de actividades relacionadas con capacitación y actualización de conocimientos en base a detección de actividades tanto en el nivel administrativo como a nivel docente, de esta manera se podrá tener un capital intelectual que se convertirá en una fortaleza intangible para INSUTEC.
- Que se realicen revisiones e inclusión en el Presupuesto General de la Institución de rubros para: capacitación, mejoramiento del ambiente laboral, la implementación de una cultura institucional que refleje los valores éticos y

profesionales con los que la institución vende su producto a la comunidad ambateña.

- Motivar la participación activa en actividades sociales, culturales y deportivas en eventos que integren a la comunidad educativa del INSUTEC a fin de que quienes integran y forman parte de la institución se sientan representados e identificados dentro de la estructura institucional.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, los reglamentos y las políticas tanto internas como externas a fin de evitar conflictos laborales en cualquier ámbito especialmente en el ámbito legal.
- Hacer hincapié en el proceso de mejora continua, ya que el éxito se lo debe medir en base a satisfacción del cliente que en nuestro caso es el estudiante, por lo que es importante una ampliación a las distintas áreas recreativas y de uso múltiple con que cuesta la institución, con lo cual se verá reflejado el interés que demuestra la institución por brindar un servicio de excelencia.
- Implementar la siguiente propuesta a fin de coadyuvar a un mejor desempeño laboral e institucional.

BIBLIOGRAFIA

1. **ALLES, Martha Alicia.** "Desarrollo de Talento Humano Basado en Competencias". Buenos Aires. Editorial Granica, (2004) .
2. **CHIAVENATO, I.** y otros. "Gestión del Talento Humano". México. Editorial McGraw-Hill, (2009).
3. **CHIAVENATO, I.** y otros. "Administración del Recurso Humano". 2 edición. México. Editorial McGraw-Hill, (1994).
4. **DEL PINO MARTÍNEZ**, Agustín. "Empleabilidad y Competencias. Nuevas modas En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos.". Barcelona. Ediciones-Gestión, (2000).
5. **JERICO, Pilar**. "Gestión del Talento". Madrid Editorial. Prentice Hall, (2001).
6. **JÍMENEZ**, Alfonso. "La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos". Barcelona. Ediciones Gestión, (2000).
7. **LEIF** Edwinson y **MICHAEL** S. Malone. "El Capital Intelectual". Colombia. Editorial Norma, (1999).
8. "LEY DE EDUCACIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR".
9. "LEY DE CARRERA DOCENTE"
10. "PROYECTO DE LEY DE EDUCACION GENERAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR."
11. Modelo. Dirección estratégica por competencias. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo.htm Acceso: 14 de enero del 2003.

ANEXOS

ANEXOS

Formato de Encuesta para Docentes de la Unidad Educativa Experimental INSUTEC

1. **Existe un departamento de RRHH en la institución?**
   - Si
   - No
2. **La creación del departamento de RRHH mejoraría el ambiente laboral?**
   - Si
   - No
3. **Quien es la persona encargada de realizar el reclutamiento y selección de personal en la institución?**
   - Rector
   - Vicerrector
   - Otros
4. **Quien realiza la revisión a las políticas salariales?**
   - Rector
   - Vicerrector
   - Colector
   - Otros
5. **La institución le brinda los servicios sociales de:**
   - Seguro médico particular
   - Plan de incentivos y motivación
   - Pago por horas extras de trabajo
   - Premios e incentivos
   - Pagos puntuales por honorarios

6. La institución realiza programas de capacitación continua para el año lectivo?

- Si
- No

7. La institución le autoriza y auspicia asistir a cursos de profesionalización y actualización de conocimientos?

- Si
- No

8. Quién realiza la evaluación a su desempeño en la institución?

- Rector
- Vicerrector
- Otros

9. El presidente de la comisión de asuntos sociales participa en la elaboración del presupuesto anual en la institución?

- Si
- No

10. La institución se preocupa de afiliarle al IESS desde el primer día de labores?

- Si
- No

11. En caso de ser sancionado que departamento le ayuda a solucionar el problema en la institución?

- Inspección
- DOBE
- Otros

12. Qué departamento se encarga de mantener un clima y ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades?

- Departamento de Inspección
- DOBE
- Colecturía.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL INSUTEC

1. **De qué manera calificaría el servicio que le brinda la institución?**

2. **Las instalaciones de la institución son:**

Instalaciones	Excelente	Muy Buena	Satisfactorio	Regular	Malo
Patios					
Bar					
Transporte					
Canchas					
Aulas					
Laboratorios					

3. **Como mide la preparación académica de sus hijos?**

NIVEL DE EDUCACION	FRECUENCIA %
Excelente	
Muy Buena	
Satisfactorio	
Regular	
Pésimo	

4. **A su criterio la planta de docentes que tiene la institución es:**

CALIDAD DE LA PLANTA DOCENTE	FRECUENCIA %
Excelente	

Muy Buena	
Satisfactorio	
Regular	
Pésimo	

5. **Considera que la institución es competitiva en relación a otras similares?**

ES COMPETITIVA	FRECUENCIA	%
SI		
NO		

6. **Qué criterios consideró para decidirse ser parte de la familia INSUTEC:?**

CRITERIOS	FRECUENCIA	%
Infraestructura		
Status Social		
Status Económico		
Facilidades de pago		
Referencias Personales		
Otros		

ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL INSUTEC

1. **Señale los medios que utilizan para reclutar personal?**

MEDIOS	FRECUENCIA
Periódico	
Radio	
Internet	
Reclutamiento Interno	
Otras	

2. **Realizan evaluaciones del desempeño a:**

EVALUACIONES	SI	NO
Directivos		
Administrativos		
Docentes		

3. **La selección del personal responde a:**

FORMAS DE SELECCIÓN	FRECUENCIA
Conveniente de alta dirección	
Recomendaciones	
Reclutamiento	
Perfiles por competencias	
Varios criterios	
Otros	

4. **El ambiente laboral de la institución para el personal:**

AMBIENTE LABORAL	FRECUENCIA
Agradable	
Motivador	
Desagradable	

5. **Que políticas de motivación desarrollan con el personal en la institución?**

POLITICAS DE MOTIVACION	FRECUENCIA
Remuneración por competencias	
Incentivos económicos	
Congratulaciones	
Reconocimientos	
Ninguno	

6. **Qué tipo de contratación tiene.**

TIEMPO DE DEDICACION	FRECUENCIA
Tiempo completo	
Medio tiempo	
Contrato por horas	

7. **Existe un Departamento de Recursos Humanos**

FUNCIONA DEPARTAMENTO DE R.H.	FRECUENCIA
SI	
NO	

8. **El personal de la institución sabe las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo?**

EL PERSONAL SABE SUS FUNCIONES	FRECUENCIA
SI	
NO	

ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL INSUTEC

1. **Cuál es el nivel de educación que usted tiene?**

NIVEL DE EDUCACION	FRECUENCIA
Medio	
Técnico	
Pregrado	
Posgrado	

2. **Cuantos años de experiencia tiene?**

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA
1 a 3 años	
4 a 5 años	
más años	

3. **Señale la alternativa que prefiera que la institución le brinde?**

OPCIONES QUE LE GUSTARIA	FRECUENCIA
Capacitación	
Motivación- Incentivo	
Remuneración por competencias	
Incremento en Nro. horas	
Otras.	

4. **El ambiente laboral de INSUTEC para el personal administrativo es:**

AMBIENTE LABORAL	FRECUENCIA
Agradable	
Motivador	
Desagradable	

5. **En los últimos 3 años ha recibido capacitación?**

CAPACITACION	FRECUENCIA
SI	
NO	

6. **Realizan evaluación a su desempeño?**

EVALUACION	FRECUENCIA
SI	
NO	

7. **La renovación de su contrato se lo realiza en base a:**

MOTIVOS DE RENOVACION	FRECUENCIA
Méritos	
Evaluación de los alumnos	
Criterio del jefe	
Otras	

8. **Le agrada su puesto de trabajo?**

AGRADO EN SU PUESTO	FRECUENCIA
SI	4
NO	1

9. **Porque medio de selección usted formó parte de la familia INSUTEC:**

MEDIO DE SELECCIÓN	FRECUENCIA
Concursos	
Reclutamiento Interno	
Recomendaciones personales	
Casualidad	
Otros	

ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL INSUTEC DE LA CIUDAD DE AMBATO

1. **De qué manera calificaría el servicio que le brinda la institución:**

SERVICIOS DE LA INSTITUCION	FRECUENCIA %
Excelente	
Muy Buena	
Satisfactorio	
Regular	
Pésimo	

2. **Las instalaciones de la institución son:**

Instalaciones	Excelente	Muy Buena	Satisfactorio	Regular	Malo
Patios					
Bar					
Transporte					
Canchas					
Aulas					
Laboratorios					

3. Cómo mide su preparación académica en los años anteriores?

PREPARACION ACADÉMICA	FRECUENCIA %
Excelente	
Muy Buena	
Satisfactorio	
Regular	
Pésimo	

4. Sus docentes en el desarrollo de sus clases que tipo de estrategia utilizan:

ESTRATEGIAS	FRECUENCIAS	%
Estudio Magistral		
Estudio de Casos		
Talleres		
Lectura Dirigida		
Lluvia de ideas		
Otros		

5. Piensa que la preparación de los maestros es la más adecuada?

PROBLEMAS	FRECUENCIA %
SI	
NO	

6. Si no estuvieras aquí en que otra institución te hubiera gustado estudiar?

PROBLEMA	FRECUENCIA	%
Pio X		
San Alfonso		
Inmaculada		
Santo Domingo		
La salle		
Atenas		
CEBI		
Otras		

Titulo	Grado Escalafón	Nivel Salarial	Asignación básica mensual	
Normalista Superior o Tecnólogo en Educación	1	A	866.736	
		B	1.139.382	
		C	1.529.268	
		D	1.895.796	
Licenciado o Profesional no Licenciado	2		Sin especialización	Con especialización
		A	1.090.840	1.185.669
		B	1.530.452	1.626.609
		C	1.787.546	2.015.156
		D	2.136.117	2.384.804
Licenciado o Profesional no Licenciado con Maestría o con Doctorado	3		Maestría	Doctorado
		A	1.693.445	2.162.210
		B	2.056.567	2.610.166
		C	2.727.171	3.662.123
		D	3.159.985	4.203.996

Fuente: http://mundodeprofes.blogspot.com/2009/03/tabla-salarial-maestros-1278.html

0916	**COMISION SECTORIAL DE PROFESORES DE ESTABLECIMIENTOS PARTICULARES DE NIVEL PRE-PRIMARIO, PRIMARIO, MEDIO Y SUPERIOR**

•

CODIGO	**ESTRUCTURA OCUPACIONAL CATEGORIAS**	**REMUNERACION SECTORIAL**
	NIVEL PRE-PRIMARIO Y PRIMARIO	
	TIEMPO COMPLETO	
0916000101	1) **PROFESORES** CON TITULO DE INSTITUTO PEDAGOGICO	250,00
0916000102	2) **PROFESORES** CON TITULO DE UNIVERSIDAD	262,50
0916000103	3) **PROFESORES** CON TITULO DE CUARTO NIVEL	275,63
	TIEMPO PARCIAL	
0916000104	1) PROFESORES CON TITULO DE INSTITUTO PEDAGOGICO	VALOR PROPRCIONAL EN BASE AL LITERAL 1) DE TIEMPO COMPLETO
0916000105	2) PROFESORES CON TITULO DE UNIVERSIDAD	VALOR PROPORCIONAL EN BASE AL LITERAL 2) DE TIEMPO COMPLETO
0916000106	3) PROFESORES CON TITULO DE CUARTO NIVEL	VALOR PROPORCIONAL EN BASE AL LITERAL 3) DE TIEMPO COMPLETO
	NIVEL MEDIO	
	TIEMPO COMPLETO	

0916000201	1) PROFESORES CON TITULO DE INSTITUTO PEDAGOGICO	303,19
CODIGO	**ESTRUCTURA OCUPACIONAL CATEGORIAS**	**REMUNERACION SECTORIAL**
0916000202	2) PROFESORES CON TITULO DE UNIVERSIDAD	318,35
0916000203	3) PROFESORES CON TITULO DE CUARTO NIVEL	334,27
	TIEMPO PARCIAL	
0916000204	1) PROFESORES CON TITULO DE INSTITUTO PEDAGOGICO	VALOR PROPORCIONAL EN BASE AL LITERAL 1) DE TIEMPO COMPLETO
0916000205	2) PROFESORES CON TITULO DE UNIVERSIDAD	VALOR PROPORCIONAL EN BASE AL LITERAL 2) DE TIEMPO COMPLETO
0916000206	3) PROFESORES CON TITULO DE CUARTO NIVEL	VALOR PROPORCIONAL EN BASE AL LITERAL 3) DE TIEMPO COMPLETO
	NIVEL UNIVERSITARIO	
	TIEMPO COMPLETO	
0916000301	1) PROFESORES CON TITULO DE UNIVERSIDAD	384,41
0916000302	2) PROFESORES CON TITULO DE CUARTO NIVEL	403,63
	TIEMPO PARCIAL	
0916000303	1) PROFESORES CON TITULO DE UNIVERSIDAD	VALOR PROPORCIONAL EN BASE AL LITERAL 1) DE

		TIEMPO COMPLETO
0916000304	2) PROFESORES CON TITULO DE CUARTO NIVEL*	VALOR PROPORCIONAL EN BASE AL LITERAL 2) DE TIEMPO COMPLETO

Fuente: http://www.ccsuc.com.ec/files/REMUNERACIONES%20SECTORIALES.doc.

